

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina del Gobernador
COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA



ESTUDIO DE LAS OPERACIONES
Y SITUACION ECONOMICA DE
CORPORACIONES PUBLICAS SELECCIONADAS

1979

Volumen II

Autoridad de Tierras

BIBLIOTECA
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA
OFICINA DEL GOBERNADOR

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina del Gobernador
COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA



ESTUDIO DE LAS OPERACIONES
Y SITUACION ECONOMICA DE
CORPORACIONES PUBLICAS SELECCIONADAS

1979

Volumen II

Autoridad de Tierras

PROPIEDAD - BIBLIOTECA
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA
OFICINA DEL GOBERNADOR



Estado Libre Asociado de Puerto Rico
OFICINA DEL GOBERNADOR
Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva

MIEMBROS DE LA COMISION

Lic. Wallace González Oliver
Presidente

Sr. Luis S. Montañez Reyes
Secretario

Sr. Raymond González

Hon. Oreste Ramos

Hon. Manuel Ramos Barroso

Hon. Juan Cancel Ríos

Hon. José Granados Navedo

Hon. Edison Mislá Aldarondo

Hon. Presby Santiago

OFICINA EJECUTIVA

Sr. Manuel Dones Piñero
Director Ejecutivo

MANAGEMENT AID CENTER, INC.

APARTADO 8273, SANTURCE, PUERTO RICO 00910
TELS. 763-1460 763-1560

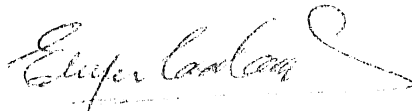
5 de octubre de 1979

Lic. Wallace González Oliver
Presidente
Comisión de Reorganización
de la Rama Ejecutiva
Oficina del Gobernador
San Juan, Puerto Rico

Estimado Lic. González Oliver:

Tenemos el placer de someter nuestro informe sobre La Autoridad de Tierras de Puerto Rico el cual es el Volumen II del estudio que nos ha encomendado la Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva bajo el contrato del 22 de noviembre de 1978.

Cordialmente,



Eliezer Curet Cuevas
Presidente

Volumen II

AUTORIDAD DE TIERRAS DE PUERTO RICO

CONTENIDO

	<u>Página núm.</u>
Introducción	1
A. Aspectos legales	2
Fondo histórico	3
Propósitos	5
Facultades y funciones asignadas	6
Política pública	15
Forma de gobierno	18
Relaciones con el Gobernador y la Asamblea Legislativa	25
B. Aspectos de organización	26
Programas o actividades de la empresa	27
Política pública	36
Coordinación	38
C. Análisis económico y financiero	40
Crecimiento de la empresa	41
Análisis económico de las operaciones	46
Productividad	96
Análisis de la situación financiera	106
D. Evaluación y conclusiones	124
Comparación con otras actividades	125
Aspectos relativos a la organización de la Rama Ejecutiva	128
Aspectos económicos, financieros y operacionales	133

INTRODUCCION

El estudio de la Autoridad de Tierras comprende su relación a la organización, funcionamiento y política pública de la rama ejecutiva; un análisis económico de su funcionamiento; y la evaluación de su situación financiera.

A los fines de que el lector esté familiarizado con la naturaleza de esta empresa antes de proceder con el análisis, presentamos a continuación los datos más importantes sobre la misma:

Fecha de organización: 1941

Actividades que desarrolla actualmente:

Cultivo de piña y elaboración de productos de piña
Cultivo de vegetales 1/
Elaboración de concentrados de fruta
Programa de ganadería

Ingreso bruto en 1978:

Programa de piñas	\$ 12,321,000
Concentradora	997,000
Programa de ganadería	554,000
Programa de vegetales	141,000
Otras fuentes de ingresos	<u>1,887,000</u>
Total	\$ 15,900,000

Ingreso (pérdida) neto en 1978:

Programa de piñas	\$ (750,000)
Concentradora	(98,000)
Programa de ganadería	(126,000)
Programa de vegetales	(136,000)
Exceso de otros ingresos sobre otros gastos	<u>1,339,000</u>
Total	\$ 229,000

Datos financieros básicos a
Junio 30, 1978:

Activos totales	\$ 62,449,000
Obligaciones totales	47,497,000
Cuentas de capital	14,952,000

1/ Este programa fue transferido a la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola en 1977-78.

A. ASPECTOS LEGALES

FONDO HISTORICO

Los riesgos principales de la situación prevaleciente en la agricultura en Puerto Rico en 1940 eran los siguientes:

1. La densidad poblacional era 501 por milla cuadrada.
2. El setenta y dos por ciento (72%) de la población estaba concentrada en el área rural y dependía económicamente de la actividad agrícola.
3. La tierra de labrantío en la zona rural era, en promedio, menor de un acre per cápita.
4. Una quinta parte de la tierra cultivable se dedicaba a la producción de caña de azúcar.
5. Alrededor del setenta por ciento (70%) del área total sembrada de caña de azúcar era propiedad o estaba controlada por compañías que, a su vez, pertenecían prácticamente en su totalidad a accionistas no residentes.
6. Las mencionadas compañías absentistas elaboraban normalmente el cincuenta y nueve por ciento (59%) del total del azúcar producido en Puerto Rico; ello tenía como resultado el que éstas poseían cerca del cuarenta por ciento (40%) de la riqueza agrícola de la Isla.
7. Durante la década del 1930 a 1940 el número de acres de tierra administradas por sus dueños bajó en 318,232 acres mientras que el número total de acres operado por absentistas aumentó en 325,425 acres.
8. Había miles de familias convertidas en agregados, esto es, que vivían en los terrenos de las empresas agrícolas para

las cuales trabajaban.

9. La mayor proporción de las tierras cultivables de mejor calidad eran propiedad de unas pocas sociedades y corporaciones y de un limitadísimo número de individuos.

10. El latifundio azucarero se proyectaba a la explotación de establecimientos comerciales e industriales, tiendas de provisiones y mercancías secas.

Para hacerle frente al problema del latifundio absentista, el Gobierno de Puerto Rico creó la Autoridad de Tierras, una empresa gubernamental de naturaleza corporativa, mediante la Ley núm. 26 del 12 de abril de 1941, conocida como la Ley de Tierras de Puerto Rico.

PROPOSITOS

La creación de la Autoridad perseguía el propósito de instrumentar la política agraria del gobierno según expresada en la Ley de Tierras. Los objetivos específicos que se le encomendaron a la Autoridad en dicha ley fueron los siguientes:

1. Acabar con el latifundio corporativo e impedir el que pudiera reaparecer.
2. Asegurar a los individuos la retención de sus tierras y propulsar la formación de nuevos agricultores.
3. Facilitar la utilización de las tierras para un mayor rendimiento público por la adopción de sistemas de producción eficientes y económicos, incluyendo la elaboración industrial de algunos productos agrícolas.
4. Hacer viable a los agregados y a las personas que vivían en arrabales el adquirir terrenos para enclavar sus viviendas.
5. Llevar a cabo todos los actos que estuviesen dirigidos al más científico, económico y eficiente disfrute de las tierras.

FACULTADES Y FUNCIONES ASIGNADAS

Hay algunas facultades de la agencia que son típicas de cualquier ente corporativo público, mientras que otros poderes están específicamente dirigidos a llevar a cabo una función o funciones a tono con los fines de la Ley de Tierras.

Entre los poderes de que disfruta la Autoridad por ser un ente corporativo público están, a saber: tener sucesión perpetua; adoptar, alterar y usar un sello del cual se tomará conocimiento judicial; adoptar, enmendar y derogar reglas y reglamentos que rijan sus actividades en general; y el desempeño de los poderes y deberes que por ley se le conceden o imponen, tales como demandar y ser demandada, denunciar y ser denunciada, querrellarse y defenderse en todos los tribunales; otorgar contratos y formalizar y otorgar todos los instrumentos que sean necesarios o convenientes para ejercitar sus poderes.

Las facultades de la Autoridad para cumplir los fines sociales que le asigna la Ley son:

1. Adquirir tierras ya sea por compra, cesión, traspaso, permuta, arrendamiento, legado, donación o a través del mecanismo de expropiación forzosa. La Ley dispone que no se podrá delegar la facultad de expropiación forzosa en ninguna subsidiaria.

2. Expropiar bienes muebles o inmuebles o derecho o interés en los mismos sin la previa declaración de utilidad pública.

3. Expropiar en aquellos casos de corporaciones que posean más de 500 acres. Este derecho de expropiación no podrá ejercitarse contra personas naturales, esto es, individuos, a menos que los terrenos hubiesen sido propiedad de alguna corporación o sociedad para el 10 de febrero de 1941.

4. Destruir estructuras y construir edificios u obras públicas durante el procedimiento de expropiación cuando haya adquirido la posesión de un terreno y venga obligada a pagar la compensación que disponga una sentencia final.

5. Suscribir, adquirir y disponer de acciones de corporaciones y de sociedades cooperativas que se dediquen a la producción de equipo o producción o mezcla de materiales necesarios para la agricultura. Asimismo, tendrá dicha facultad cuando se trate de la elaboración industrial, compra, empaque o venta de productos agrícolas o derivados.

6. Ser propietaria, tener la posesión o control en cualquier forma legal o título y por el tiempo que considere necesario, de tierras en exceso de 500 acres. No obstante, no se podrán exceder de dicho límite las subsidiarias en que haya accionistas particulares.

7. Llevar a cabo el rescate de tierras anegadas cuando se hubiese transferido a ésta la propiedad, posesión o control por disposición de la Asamblea Legislativa o del Congreso de Estados Unidos o por cualquier autoridad gubernamental. Además, cuando la Autoridad lo estime necesario, podrá adquirir tales tierras para su rescate o aprovechamiento físico.

8. Vender o traspasar tierras. Si la venta o traspaso se hace a una corporación o asociación, éstas no podrán poseer más de 500 acres luego de efectuada la transacción.

9. Tomar dinero a préstamo y garantizar el pago del mismo por gravamen, hipoteca o pignoración de todos o cualquiera de sus tierras, bienes, contratos, rentas e ingresos. Asimismo podrá emitir y vender bonos de la Autoridad y garantizar su pago.

10. Con relación a la facultad para emitir bonos y garantizar su pago, la Autoridad disfruta de ciertos poderes, a saber:

a. Comprometer parte o todas sus rentas, derechos o ingresos brutos o netos.

b. Hipotecar parte o todos los bienes muebles o inmuebles.

c. Convenir en no comprometer parte o todas sus rentas, derechos e ingresos; en que no se hipoteque parte o todos sus bienes muebles o inmuebles; en no permitir gravamen alguno sobre los ingresos o propiedades; respecto a limitaciones sobre su derecho a vender, arrendar o de otro modo enajenar cualquiera de sus bienes y en cuanto a qué otras obligaciones o gravámenes podrá incurrir.

d. Celebrar convenios en cuanto a los bonos a emitirse y la forma de la emisión, su uso y disposición del producto; disponer la reposición de bonos perdidos, destruidos o mutilados; comprometerse a no conceder prórrogas para el pago de sus bonos

o de los intereses, redimir los bonos y comprometerse a ello y disponer los términos y condiciones para la redención.

e. En armonía con las limitaciones que se disponen en la Ley de Tierras, convenir en cuanto a las rentas y derechos que deberán cobrarse en la administración de cualquier propiedad y al uso que se le dará a dichos ingresos. Además, crear o autorizar la creación de fondos especiales donde depositar las sumas retenidas para sufragar la construcción o funcionamiento de obras, pago de deudas, reservas, etc.

f. Establecer el procedimiento para enmendar o anular las disposiciones de cualquier contrato con los bonistas y determinar el monto de los bonos cuyos tenedores deberán consentir y cómo deberán prestar su consentimiento.

g. Celebrar convenios en cuanto al uso de todos o parte de sus bienes muebles o inmuebles y a la conservación y reposición de los mismos; además, determinar el seguro que deberá proteger tales bienes y el uso del dinero de dicho seguro.

h. Celebrar convenios en cuanto a los derechos, responsabilidades y deberes que surjan de la violación de cualquier contrato, condición u obligación que asuma dicha Autoridad; incumplimiento con relación a los bonos u obligaciones y cuándo éstos podrán ser declarados vencidos antes de la fecha de su vencimiento y cuándo podrá evitarse tal declaración.

i. Ejercer todos o cualquier conjunto de las facultades que le confiere la Ley y celebrar convenios adicionales a los expresamente autorizados. Así también, podrá realizar todo acto

que sea necesario o recomendable para garantizar sus bonos o que ella estime que facilite la venta de los mismos.

11. Comprar cualquiera de sus bonos en circulación y, así, cancelarlos. El precio al cual podrá realizar la compra no podrá exceder del montante del principal o del valor corriente de su redención, más los intereses acumulados.

12. Emitir y vender bonos para consolidar, reembolsar, pagar o redimir cualquiera de sus bonos u obligaciones o a los que se haya subrogado, es decir, aquellos bonos u obligaciones por los que la Autoridad venga obligada en derecho a responder porque está en la posición de la subsidiaria deudora; bonos que estén en circulación; cualesquiera bonos u obligaciones cuyo principal e intereses sean pagaderos total o en parte de sus rentas e ingresos.

13. Aceptar en su nombre o del E.L.A. ayuda económica de cualquier tipo, ya sean subsidios, donaciones, anticipos o fondos similares. Tal ayuda podrá ser del gobierno de Estados Unidos, del E.L.A. o subdivisiones políticas del mismo. Además, podrá contratar, entrar en transacciones de arrendamiento u otros, con cualquiera de dichos organismos e invertir los fondos recibidos para los fines de la Ley.

14. Recibir donaciones y ayuda de personas particulares, de bancos y otras entidades y acordar con los mismos para el uso de tales fondos o ayuda, incluyendo hacer aportaciones a dichos fondos, siempre que ello no sea contrario a los fines de la Ley.

15. Arrendar o administrar propiedad construida por el gobierno federal o de la cual éste sea dueño. Para dichos fines podrá otorgar hipotecas, escrituras de fideicomiso y los arrendamientos o contratos que sean necesarios.

16. Aceptar de cualquier entidad gubernamental o corporación pública, junta, comisión, municipalidad del E.L.A., cualquier terreno, propiedad, equipo, suministros, operación, proyectos, programas, fondos o cualquier ayuda o cosas. Ello podría ser a través de compra, cesión, traspaso, permuta, arrendamiento, legado, donación.

17. Vender o disponer de cualquier propiedad mueble o inmueble que ya no le sea necesaria para el logro de los propósitos de la Ley.

18. Dedicar a fincas de beneficio proporcional, la explotación directa o para otros fines de la Ley, los terrenos adquiridos. La Autoridad fijará los cánones de arrendamiento que deba cobrarse en las tierras arrendadas en fincas de beneficio proporcional o a otras cooperativas agrícolas.

19. Ceder terrenos en arrendamiento o administración en extensiones de 100 a 500 acres a agricultores, agrónomos u otras personas en las fincas de beneficio proporcional. La Autoridad dividirá cada finca de beneficio proporcional en el número de unidades administrativas que estime deban establecerse. Cada una de las unidades funcionará con independencia de las demás en cuanto a operaciones agrícolas, costos, contabilidad y reparto de los beneficios obtenidos. Si cualquier unidad sufriera pérdidas, las mismas serán absorbidas por las demás.

20. Disponer que cualquier finca de beneficio proporcional sea mayor de 500 acres en extensión cuando lo considere conveniente para la mayor eficiencia productiva.

21. Contraer solidariamente con sus corporaciones subsidiarias y/o con las fincas de beneficio proporcional, préstamos de refacción agrícola, pignoratícios u otros. Además, podrá garantizar o servir de fiadora a sus subsidiarias y/o fincas de beneficio proporcional en los contratos de préstamos de refacción agrícola o pignoratícios u otros otorgados a favor de agencias estatales o federales, bancos o personas particulares.

22. Solicitar, inscribir, adquirir por compra, poseer, usar, desarrollar y vender licencias y derechos en relación con patentes, marcas de fábrica, nombres mercantiles, derechos de propiedad literaria, procedimientos y fórmulas y otros.

23. Llevar a cabo programas de desarrollo y fomento agrícola como por ejemplo:

a. Dedicarse en escala comercial o semi-comercial a la elaboración, mercadeo y distribución de productos y subproductos agropecuarios o relacionados o necesarios para el desarrollo o promoción agrícola.

b. Proveer a empresarios particulares que se dediquen a la elaboración, mercadeo y distribución de productos y subproductos agropecuarios o relacionados, tierras y facilidades necesarias o deseables para el mejor desarrollo de cada negocio.

c. Establecer bajo su propia operación o para arrendar o vender a empresarios particulares facilidades para la producción, mercadeo y distribución de alimentos en general o artículos y equipos necesarios para la elaboración y distribución de dichos productos y subproductos.

d. Conceder convenios con otras empresas privadas o dependencias de los gobiernos federal o estatal para que éstas lleven a cabo proyectos de investigación científica relacionada con la producción, mercadeo y distribución de productos y subproductos agropecuarios.

e. Conceder préstamos a individuos y organizaciones particulares en apoyo de la producción, mercadeo y distribución de productos agropecuarios o relacionados.

f. Prestar servicios y ayuda técnica mediante compensación o sin ella, arrendar y vender equipo o materiales a personas o entidades dedicadas a las actividades de producción, mercadeo y distribución de productos agropecuarios y relacionados.

g. Llevar a cabo directamente o mediante contrato de desarrollo, la promoción y la publicidad de las actividades, productos y programas de la Autoridad y/o de sus corporaciones subsidiarias.

El 30 de junio de 1975 se le encomendó a la Autoridad el inicio de siembras de arroz en escala comercial. Para cumplir con dicho fin se le facultó para arrendar a firmas o individuos particulares terrenos adicionales a los que la agencia administra. Se le confirió, además, el poder para crear una unidad

administrativa y operacional que se hiciera cargo en forma cuasi-autónoma del desarrollo de esta empresa.

En virtud de esta nueva función, la Autoridad tendrá la facultad de entablar negociaciones con agricultores y/o empresas privadas que tengan interés en alguna etapa de la producción comercial del arroz.

Posteriormente, se transfirieron estas nuevas funciones a la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola.

POLITICA PUBLICA CON RESPECTO A LA AUTORIDAD

La política pública con respecto a la Autoridad ha tenido diferentes etapas, según se desprende de la legislación. En la medida que el enfoque en torno a la situación agraria ha sufrido cambios, se han ido modificando y/o ampliando las facultades y funciones de la Autoridad de Tierras.

La Autoridad fue el ente gubernamental creado en 1941 para implantar el aspecto agrario de la política pública de aquella década. Dicha política encomendó a la Autoridad, por vía del estatuto que le dio vida, el llevar a cabo una reforma agraria en Puerto Rico. El punto central de dicha reforma fue atacar los problemas del absentismo y latifundio corporativos. Es decir, la política agraria enfatizó el que se terminara con la tenencia, posesión o control de tierras por corporaciones en exceso de 500 acres. Dicho propósito estuvo animado por un estatuto federal que tenía esa misma finalidad.

La legislación proveyó para que la Autoridad le diera utilización a las tierras adquiridas bien fuese en parcelas individuales o fincas de beneficio proporcional. Ello dependiendo de cuál alternativa representara el mejor uso porque tuviera el potencial de un mayor rendimiento económico. Se trató de estimular el surgimiento de nuevos agricultores y se tomaron medidas para la reinstalación de agregados y construcción de viviendas para comunidades rurales.

La Administración de Programas Sociales fue originalmente un organismo de la Autoridad de Tierras. Esta llevaba a cabo

los programas de reinstalación de agregados y construcción de viviendas para comunidades rurales bajo el Título V de la Ley de Tierras y, además, la distribución y administración del programa de fincas individuales bajo el Título VI de dicha Ley.

La Ley número 5 del 7 de diciembre de 1966 enmendó el Título VI de la Ley de Tierras, sustituyendo el anterior programa de fincas individuales por fincas de tipo familiar. Entonces se transfirió al Departamento de Agricultura la administración del programa.

Luego se legisló el 10 de junio de 1972 (Ley Núm. 97) para transferir las funciones, programas y actividades de la Administración de Programas Sociales al Departamento de la Vivienda.

En la medida en que la industria azucarera fue evidenciando una situación financiera crítica por un rendimiento declinante, dada la importancia de dicha actividad en nuestra economía, fue cobrando auge la política de que el gobierno fuese adquiriendo, ya fuese por compra o arrendamiento, las centrales azucareras, refinerías y terrenos en los cuales se cultivaba caña de azúcar. El objetivo fue que tanto la fase agrícola como industrial estuvieran bajo el control y operación gubernamental. En el 1973 los esfuerzos gubernamentales se consolidaron bajo una sola entidad, la Corporación Azucarera.

Conforme a las disposiciones de la Ley de Tierras, la Junta de Gobierno de la Autoridad de Tierras recibió la autorización para que, con la aprobación del Gobernador, creara las subsidiarias que creyere conveniente para la consecución de los fines de la Ley. A base de tal autorización se creó la Corporación

Azucarera el 29 de enero de 1973 mediante una resolución de la Junta. A partir de esa fecha se fueron transfiriendo de la Autoridad de Tierras y la Administración de Terrenos a la nueva corporación las centrales azucareras, refinerías y terrenos dedicados al cultivo de la caña de azúcar. Es decir, toda la actividad azucarera vino a estar bajo el control de la Corporación Azucarera.

La legislación más reciente relacionada con la Autoridad de Tierras demuestra una tendencia en la política pública a encomendarle a ésta y sus subsidiarias la operación y administración sobre bases comerciales de actividades de producción agrícola y la elaboración industrial de los productos de la agricultura.

FORMA DE GOBIERNO

Aspectos generales y Junta de Gobierno

La Autoridad de Tierras fue creada como un ente corporativo de naturaleza pública, esto es, con carácter autónomo. Se le autorizó para que pudiera crear, con la aprobación del Gobernador, las subsidiarias que estimara necesarias para lograr los fines de la Ley.

Los poderes de la Autoridad y los de cada subsidiaria se ejercen y, asimismo, sus políticas generales son determinadas por una Junta de Gobierno integrada por el Secretario de Agricultura y cuatro miembros adicionales que nombra el Gobernador. El Secretario de Agricultura actúa como el Presidente de esta Junta.

La Junta está autorizada a adoptar aquellas reglas, reglamentos y procedimientos que estime necesarios o convenientes para ejercer los poderes de la Autoridad y de las subsidiarias de ésta. Los reglamentos de la Autoridad y de sus subsidiarias son aprobados por la Junta; dichos reglamentos pueden disponer el que se delegue en los directores ejecutivos, o en otros funcionarios o empleados, los poderes y deberes de la Autoridad y de sus subsidiarias que la Junta estime conveniente.

La Autoridad y sus subsidiarias tienen un Secretario cada una, nombrados por la Junta. Cada Secretario tiene a su cargo las actividades del secretario corporativo y desempeñar los deberes, responsabilidades y autoridades que se prescriban por la Junta.

La Autoridad tiene un Director Ejecutivo nombrado por la Junta, con la aprobación del Gobernador. Las subsidiarias tienen cada una un Director Ejecutivo nombrado por el Director Ejecutivo de la Autoridad, con la aprobación de la Junta.

Reglamento de la Autoridad de Tierras

El Reglamento de la Autoridad establece las normas en la administración de la misma. Dichas normas son de carácter general ya que las disposiciones, reglas, planes o procedimientos específicos aprobados por la Junta pueden limitar las facultades que figuran en el Reglamento.

El Director Ejecutivo de la Autoridad viene obligado a someter a la consideración de la Junta de Gobierno todo asunto administrativo que represente una política o norma a establecerse o que cambie una ya establecida. Ejercerá las facultades, responsabilidades y autoridad que le confiere o impone la ley y los que le delegue la Junta. Los demás ejecutivos tendrán los poderes, responsabilidades y autoridad conferidos o impuestos por cualquier Reglamento que sea aprobado por la Junta.

El Director Ejecutivo es el Primer Ejecutivo de la Autoridad y es responsable de la ejecución de la política, planes y programas aprobados por la Junta, a la cual es directamente responsable. También está a cargo de la administración, supervisión y dirección de los asuntos de la Autoridad y de todas las pertenencias de ésta. Además, tiene la supervisión de todos los departamentos, divisiones y unidades funcionales de la Autoridad. Está obligado

a rendir un informe mensual a la Junta y en el mismo debe indicar el estado financiero de la Autoridad, las transacciones realizadas por él, por delegación de la Junta y los asuntos en trámite.

Dentro de las limitaciones del presupuesto anual que apruebe la Junta, el Director Ejecutivo tiene autoridad para:

1. Crear, consolidar o eliminar unidades funcionales y para definir, revisar o modificar las funciones de dichas unidades funcionales.
2. Sujeto a la Ley de Personal, reglas de la Oficina de Personal y las reglas que apruebe la Junta de Gobierno, crear puestos, determinar los deberes y la compensación, nombrar y despedir los empleados de la Autoridad y sus subsidiarias.
3. Comprar por subasta, contrato o por otro medio, en nombre de la Autoridad, los materiales, equipo, maquinaria, servicios, etc., necesarios o convenientes para la operación o administración de la Autoridad.
4. Adquirir por compra o por cualquier medio legal cualquier terreno, edificio o propiedad inmueble, siempre y cuando que la cantidad total de los fondos a ser obligados o dispuestos para la adquisición no exceda de \$ 25,000 en la transacción individual.
5. Construir cualquier edificio o edificios e instalar cualquier mejora o mejoras en terreno o propiedad que pertenezca a la Autoridad, siempre y cuando que la cantidad a obligarse o que se disponga no exceda de \$ 15,000 en la transacción individual.
6. Vender los productos y propiedades de la Autoridad a través de subastas públicas, excepto cuando la transacción sea

con una agencia del gobierno federal, estatal o municipal o cuando dicha transacción haya sido aprobada por la Junta.

7. Vender, transferir y/o disponer por cualquier medio legal - excepto por donación - cualquier terreno, edificio o propiedad inmueble que pertenezca a la Autoridad y que no sea necesaria para los propósitos de la Ley, siempre que el precio de venta no exceda de \$ 25,000.

8. Vender y de otro modo disponer de productos, maquinaria, equipo y materiales propiedad de la Autoridad, siempre que la transacción no exceda de \$ 10,000. El Director está facultado para hacer traspasos gratuitos de productos de la Autoridad a entidades del gobierno y a instituciones caritativas o no pecuniarias cuando el valor de los productos donados no exceda de \$ 1,000 en cada transacción.

9. Arrendar o alquilar cualquier terreno, edificio o propiedad inmueble o interés en la misma, maquinaria, equipo y materiales que pertenezcan a la Autoridad, siempre que los pagos de las rentas anuales por el arrendamiento no excedan de \$ 20,000 en cualquier transacción individual.

10. Conceder préstamos refaccionarios garantizados o no por colaterales que le sean aceptables, pero la suma total de los fondos a ser obligados o asignados no podrán exceder de \$ 10,000 en cualquier transacción individual.

11. A nombre de la Autoridad negociar y hacer contratos con administradores de fincas, convenios colectivos con empleados de la Autoridad; transacciones con la Administración de Estabilización y Conservación Agrícola del Gobierno Federal; realizar

transacciones de reclamaciones de sueldos y bonos contra la Autoridad, excepto cuando la Junta resuelva intervenir.

12. Comparecer a nombre y en representación de la Autoridad ante los tribunales y juntas administrativas, en contratos, escrituras e instrumentos necesarios en las funciones de la Autoridad.

13. Aprobar o desaprobado, luego de consultar con las agencias concernidas, las solicitudes dirigidas a la Autoridad para la cancelación de anotaciones de pleitos o avisos de demanda en los procedimientos de "quo warrants" (con qué autoridad) interpuestos por el E.L.A. contra entidades, debido a la tenencia o control de tierras en exceso de 500 acres.

14. Modificar los términos, condiciones o disposiciones de un contrato, pacto o documento en que entre la Autoridad con cualquier entidad; siempre que él considere conveniente tal acción para las operaciones del negocio o que la entidad se vea en dificultades en la producción o mercadeo o problemas que puedan causar el fracaso de la referida entidad o resulte en una pérdida sustancial.

15. Disolver, rescindir o de otro modo terminar arrendamientos o contratos y para cancelar, relevar o de otro modo terminar colaterales, tales como hipotecas, fianza, pignoración o cualquier otro tipo de garantía y para devolver cualquier propiedad que haya sido conservada por la Autoridad como garantía.

16. Alterar las asignaciones del presupuesto aprobado por la Junta en la forma que crea más conveniente para el mejor funcionamiento de la Autoridad y aumentar el total del mismo,

siempre que el total no exceda de un 10% del total aprobado por la Junta.

17. Disponer de asignaciones de fondos para ser cargados a los saldos sin gastar de los fondos de la Autoridad; para aumentar o reducir dichos saldos sin gastar de los fondos de la Autoridad; para cancelar partidas no usadas o saldos que han quedado de dichas asignaciones; y para restaurar partidas no usadas al saldo sin gastar de la Autoridad.

18. Empezar investigaciones, estudios y/o actividades con respecto a cualquier proyecto existente de la Autoridad, siempre que la cantidad asignada no exceda de \$ 10,000 en el caso individual.

19. Establecer, hacer cumplir, modificar, ampliar y/o suplementar las reglas internas de la Autoridad de la manera que él considere propia o conveniente y que no esté en conflicto con la política básica indicada o aprobada por la Junta.

20. Nombrar un Director Ejecutivo Interino con la aprobación del Presidente de la Junta para que actúe en su lugar, delegar cualesquiera de los poderes como Director Ejecutivo a cualquier funcionario ejecutivo o funcionario de la Junta, indefinidamente o por tiempo limitado o durante su ausencia por enfermedad, vacaciones, incapacidad temporera u otra causa. También, podrá el Director Ejecutivo delegar el poder para firmar, ejecutar y despachar en beneficio y en nombre de la Autoridad los contratos o documentos necesarios en actividades de la Autoridad.

21. Firmar, ejecutar y despachar en favor de la Autoridad las escrituras, contratos, documentos o instrumentos necesarios

para el ejercicio de los poderes enumerados en el Reglamento o que se le concedan en el futuro al Director Ejecutivo.

22. Disponer la apertura o clausura de cuentas bancarias; designar bancos en Puerto Rico y fuera de Puerto Rico para actuar como depositarios de fondos de la Autoridad.

23. Dentro de las normas y fines trazados por la Junta y las cantidades aprobadas por ésta, contraer préstamos refaccionarios e hipotecarios en los cuales se comprometa el crédito de la Autoridad o se obliguen sus cosechas o sus bienes muebles e inmuebles.

El Director Ejecutivo debe someter a la Junta todo asunto que no le haya sido expresamente delegado.

Los presupuestos de mejoras capitales y de operación de la Autoridad y sus subsidiarias o programas deben ser preparados por separado y sometidos a la aprobación de la Junta por lo menos 30 días antes de terminar el año fiscal que esté en curso.

En adición al informe mensual, el Director Ejecutivo debe someter a la Junta de Gobierno un informe anual de actividades y operaciones. Este debe ser sometido no más tarde de tres meses después de terminar el año fiscal.

RELACIONES CON EL GOBERNADOR Y LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

1. De acuerdo a la disposición estatutoria Ley de Tierras, Artículo 2 inciso a, la creación de subsidiarias por la Autoridad de Tierras requiere la aprobación del Gobernador.

2. A base del Artículo 2 inciso b de la Ley, el Gobernador nombrará los miembros de la Junta de Gobierno de la Autoridad de Tierras.

3. Asimismo, en el Artículo 2 inciso b se dispone que la Junta de Gobierno de la Autoridad viene obligada a enviar a la Asamblea Legislativa copia de los reglamentos de la Autoridad y de sus subsidiarias que la Junta apruebe.

4. El Artículo 4 de la Ley de Tierras dispone que el Gobernador aprobará el nombramiento del Director Ejecutivo de la Autoridad de Tierras.

5. El Artículo 12 de la Ley de Tierras dispone que el Gobernador tiene la autorización para con la aprobación de los Secretarios llevar a cabo la cesión de bienes inmuebles o interés sobre los mismos que sean de la propiedad del E.L.A. Dicha cesión de bienes puede realizarse con o sin retribución. Además, la referida cesión a favor de la Autoridad no se realizará si no se cuenta con el consentimiento de la entidad gubernamental que tenga la propiedad y autoridad sobre dichos bienes.

B. ASPECTOS DE ORGANIZACION

PROGRAMAS O ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Descripción de programas

La forma como han cambiado los programas o actividades que desarrolla la Autoridad de Tierras ilustran la transformación en la naturaleza de esta empresa a través de los años. Ya hemos descrito, en la sección anterior, los cambios en las funciones de la Autoridad. El último ocurrió en 1975, cuando se le encomendó la siembra de arroz en escala comercial, pero esta función fue transferida posteriormente a la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola.

Al 30 de junio de 1978, la Autoridad de Tierras consistía de la oficina central, el proyecto del Caño Tiburones, el programa de piña, el programa de ganadería y la actividad de bienes raíces. Puede observarse que es este un conjunto de actividades que se realizan sobre bases comerciales bajo la dirección general de la oficina central.

La actividad de la oficina central no requiere descripción. El proyecto del Caño Tiburones es relativamente pequeño. Se inició para rescatar terrenos anegados con el propósito de habilitarlos para fines agrícolas. A tales efectos, se instaló una bomba y se pensó utilizar los terrenos para la caña. Sin embargo, la Autoridad optó por arrendarlos a agricultores, quienes los explotan, y la agencia se ocupa solamente del mantenimiento de la bomba.

La Autoridad de Tierras inició el cultivo y producción de piña en 1950. Posteriormente, en 1957, se construyó la planta

de elaboración y enlatado de piña en el municipio de Barceloneta a un costo de \$ 4 millones. Más tarde se instaló en el área de Manatí la empacadora de piña fresca para la exportación. En 1974 se inició el proyecto de cultivo de vegetales y en 1974-75 se adquirió la fábrica concentradora de china y guineo que pertenecía a La Famosa.

Así, pues, el programa de piña comprende las siguientes actividades que se llevan a cabo comercialmente:

1. Fincas para el cultivo y producción de piña y vegetales
2. Elaboración y enlatado de productos de piña
3. Venta de piña fresca
4. Fábrica concentradora de china y guineo

Se cultivan alrededor de 4,000 cuerdas de terreno en piña en una extensión desde Vega Alta hasta Hatillo. Cada finca tiene un supervisor y estos responden a un superintendente de campo. La producción total es de aproximadamente 40,000 toneladas de las cuales se elaboran 25,000, se exportan 13,000 como piña fresca y se venden 2,000 localmente. Los comedores escolares son un mercado importante para las fábricas elaboradoras de piña, guineo y china. El mercadeo de la piña y los productos de piña enlatados se hace a través de distribuidores privados.

Más del 80% del cuerdaje sembrado en piña es de la variedad Española Roja. Se está introduciendo recientemente una nueva variedad, la Puerto Rico 167, que está teniendo gran aceptación en el mercado fresco local. Esta es de buena calidad y dulce y se la considera como la piña del futuro.

Hay planes para para aumentar el terreno dedicado a la piña de 4,000 cuerdas, que es la extensión actual, a 12,000 cuerdas en los próximos 10 ó 12 años. El cultivo y producción de vegetales se lleva a cabo, hasta ahora, en una escala limitada.

El programa de piña, que comprende el cultivo, producción y elaboración industrial de productos agrícolas, tiene como objetivos promover el cultivo de productos agrícolas, especialmente la piña; estimular la diversificación e industrialización de la producción agrícola del país; aumentar el ingreso de los trabajadores; y promover la substitución de importaciones de productos agrícolas. El logro de estos objetivos es de gran importancia para el desarrollo y bienestar económico de Puerto Rico.

El programa de ganadería de la Autoridad de Tierras surgió en 1954-55 para adaptar ejemplares vacunos criados específicamente para producir carne. Se continuó ampliando el programa para fomentar el desarrollo de la ganadería de carne mediante la producción y venta a los agricultores de becerros, novillos y sementales de calidad superior para la cría y engorde.

El servicio básico del programa es suplir ganado de calidad a ganaderos con el propósito de mejorar la calidad de la crianza de ganado. Las clases de ganado que promueven son Brama, Charolais y Charbray. El programa es muy limitado y no puede tener las vacas de vientre necesarias para suplir la demanda. Es perdidoso por el alimento y cuidado de las vacas en el período de gestación y cuidado de la cría.

Hay cuatro áreas dedicadas a la crianza de ganado de carne ubicadas en Vieques, Río Grande-Loiza, Dorado y Vega Alta-Vega Baja. La oficina del administrador está ubicada en Barceloneta y la de contabilidad en la oficina central.

La administración entiende que los agricultores han desvirtuado el propósito del programa porque no compran para aumentar el hato y la cría, sino para engordar y vender. Esto aumenta la demanda sobre el programa, pero aun así, se piensa que se debe continuar proveyendo el servicio porque esto ayuda a reducir las importaciones de carne de res que alcanzan a cerca de \$ 100 millones anuales.

La Autoridad de Tierras, como dueña de terrenos, tiene que darles uso en los programas de caña, piña y ganadería. Puede vender o arrendar los predios sobrantes. Cuando la Corporación Azucarera no usa los terrenos que posee, estos revierten a la Autoridad y ésta los puede arrendar. Esta es la función del Departamento de Bienes Raíces.

Las ventas de solares se hacen a ciudadanos que lo soliciten con la condición de que no tengan ninguna otra vivienda y los mismos vienen obligados a pagar el precio determinado por la División de Tasaciones. Estas se hacen de acuerdo a las normas establecidas por el Departamento de Hacienda. Los contratos contienen una cláusula limitando la libre disposición por un período de 10 años.

Los arrendamientos de terrenos son principalmente a agricultores o empresas para uso agrícola, avícola, para la seba de ganado, y a pescadores. Los contratos se hacen con especificaciones de acuerdo al uso y el lugar. Los predios remanentes

que no pueden dedicarse a fines agrícolas, se arriendan para otros usos, generalmente a iglesias, gasolineras y negocios.

Plan de organización

La autoridad máxima en la organización de la Autoridad de Tierras es su Junta de Gobierno la cual está integrada en la actualidad por las siguientes personas:

Presidente: Honorable Heriberto J. Martínez Torres
Secretario de Agricultura
Agrónomo

Miembros: Sr. José A. Masini
Agrónomo
Gerente General Hospital Metropolitano

Dr. George Pringle
Subdirector Estación Experimental Agrícola
Economista agrícola

Sr. Julio Pietrantoni
Presidente Banco Gubernamental de Fomento
Abogado

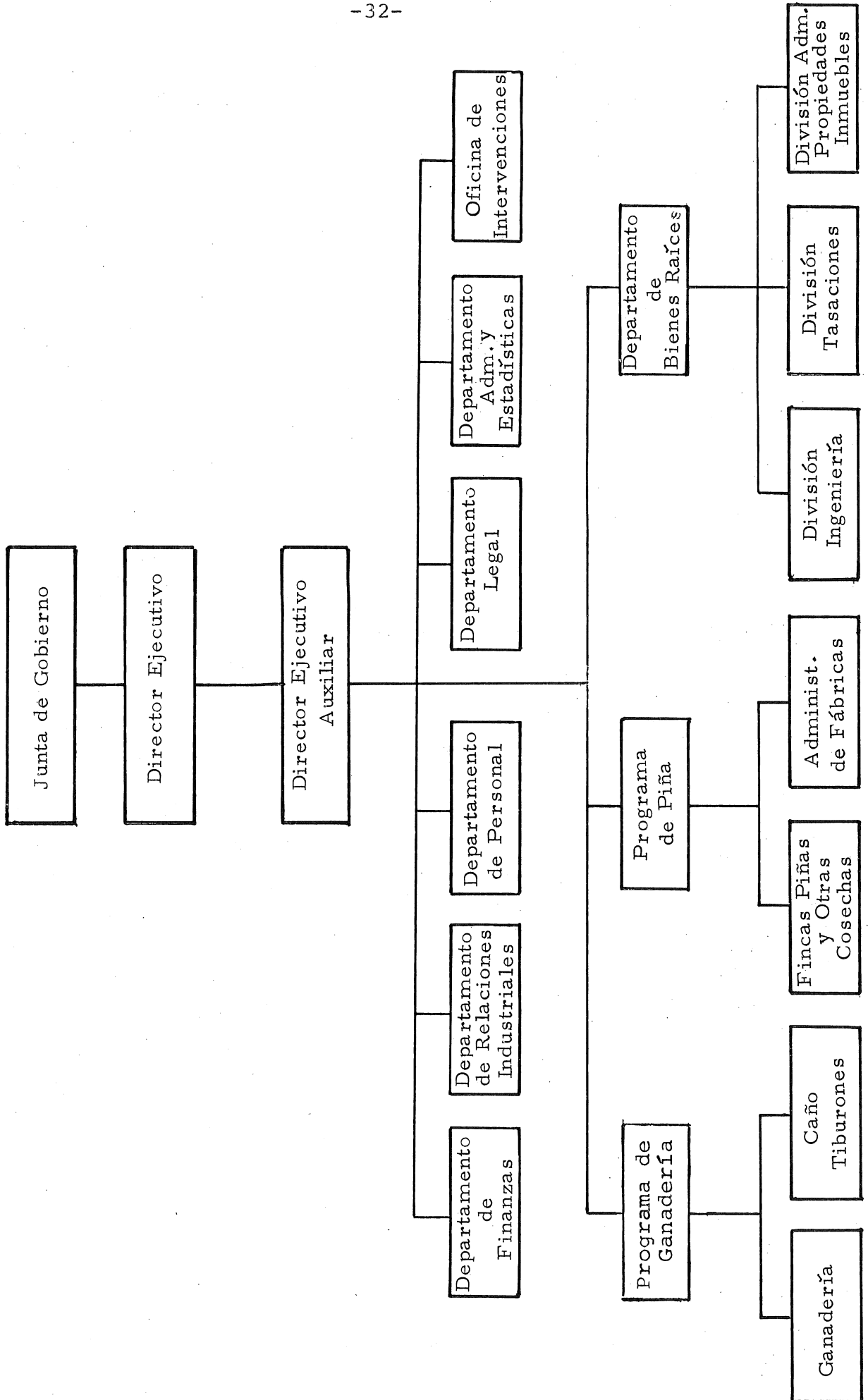
Dr. Raúl Abrams
Director Estación Experimental Agrícola
Agrónomo

Además de los programas o departamentos operacionales mencionados, la Autoridad de Tierras tiene los siguientes departamentos accesorios: Finanzas, Relaciones Industriales, Personal, Legal, Administración y Estadísticas, e Intervenciones.

En el organigrama de la próxima página se presenta gráficamente la estructura organizacional de la Autoridad.

AUTORIDAD DE TIERRAS DE PUERTO RICO

Diagrama de Organización



Recursos humanos

La Autoridad de Tierras cuenta en la actualidad con un personal administrativo que incluye un total de 247 personas, distribuídas por departamentos como sigue:

		<u>Número de personas</u>
Oficina del Director Ejecutivo y D. E. Auxiliar		11
Oficina de Intervenciones		12
Departamento de Finanzas y Administración		108
Dirección	2	
División de Contabilidad	26	
División de Presupuesto y Sistemas	8	
División de Administración de la propiedad	9	
División de Tesorería	8	
División de Compras	14	
División de Servicios Generales	24	
División de Cómputos Electrónicos	17	
Departamento de Personal y Relaciones Industriales		16
Dirección	3	
División de Personal	9	
División de Relaciones Industriales	2	
División de Relaciones del Trabajo	2	
Departamento de Servicios Legales		11
Departamento de Bienes Raíces		29
General	4	
División de Administración Propiedades Inmuebles	7	
División de Tasaciones	8	
División de Ingeniería	10	
Programa de piñas y fábricas		53
Programa de ganadería		<u>7</u>
TOTAL		247

Problemas para prestar los servicios

Los planes de desarrollo del programa de piñas se han visto limitados por los siguientes factores:

- a. el cultivo de la piña requiere cierto tipo de suelos que se encuentra en la zona norte;
- b. estos terrenos son muy caros (sobre \$ 10,000 por cuerda);
- c. el arrendamiento no resulta económico porque la renta es muy alta, usualmente \$ 150 por cuerda; y
- d. los agricultores privados que se interesan tienen el problema del período tan largo (18 ó 20 meses) hasta la primera cosecha.

Con respecto al programa de ganadería, las limitaciones han sido:

- e. el programa está limitado por insuficiencia de recursos, equipo obsoleto y personal mal remunerado;
- f. el programa es secundario en la agencia, por lo cual se le asignan los peores terrenos;
- g. solamente se benefician como 40 agricultores de cría y como 40 matarifes; y
- h. no se conoce más el programa porque no se provee para promoción y divulgación.

El programa de bienes raíces se ve obstaculizado porque el proceso para la venta o alquiler de los terrenos es muy lento por la necesidad de consulta a otros departamentos. Se requiere la aprobación de la Oficina de Cambio de Uso en el Departamento de Agricultura, la aprobación de la Junta de Planificación, la

tasación, la investigación del comprador y el procedimiento legal. El trámite de los casos en todas estas etapas se demora. Hay, además, el problema de que en las ventas a otras agencias, éstas no pagan o tardan mucho en pagar.

En general, se señala que en las operaciones de producción la planta física se está utilizando a menos de su capacidad por limitaciones del mercado o del suministro de materia prima.

Se advierte, además, que surgen problemas con las agencias que necesitan terrenos (CRUV, Vivienda Rural, etc.) sobre todo porque no hay directrices que regulen las transacciones, principalmente el precio.

Duplicación de funciones

Los funcionarios de la Autoridad de Tierras consideran que no hay funciones en la agencia que correspondan a otros programas o agencias.

Señalan que hay cierta duplicidad con la Administración de Terrenos. Esta tiene terrenos adquiridos para desarrollar o para áreas residenciales. Sin embargo, en algunos casos los está arrendando a agricultores o a otras personas porque en la actualidad no los necesita. Bajo estas circunstancias estos terrenos deberían permanecer bajo la Autoridad de Tierras para asegurar que su uso sea de acuerdo a los planes del Departamento de Agricultura, y devolverse a la Administración de Terrenos cuando ésta los vaya a utilizar.

POLITICA PUBLICA

Uno de los factores que más afecta el funcionamiento de la Autoridad de Tierras es que se ha perdido claridad en la definición del propósito económico de su funcionamiento. ¿Existe esta empresa para llevar a cabo programas de desarrollo agrícola que pueda operar en forma económicamente autosuficiente o es más bien para proveer empleos? Estos propósitos son conflictivos. Si se entiende que el mandato legislativo incluye la autosuficiencia económica y excluye la asignación de fondos públicos para cubrir costos de operación, es necesario, entonces, que se subordine a este criterio el propósito de crear empleos.

Si se establece que debe tener prioridad el objetivo de autosuficiencia económica, es importante que se defina, además, el grado de autonomía que tendrá la gerencia de la Autoridad en la administración del programa.

Al alterarse, en la práctica, el propósito del programa de ganadería, le corresponde a la Autoridad la parte más costosa del proceso de propagación, crianza y engorde del ganado de carne. En consecuencia, esto equivale a que la Autoridad está subvencionando a los agricultores y esa no es su misión. De mantenerse este programa sobre estas bases, no es una función que corresponde a la Autoridad y se debe transferir a otro organismo que tenga una responsabilidad de fomento agrícola. De continuar la Autoridad con el mismo, tendría que ser sobre bases que le permitan operar económicamente, lo que requeriría extender el proceso hasta las fases de criar, engordar y vender las reses al matadero.

El programa de piñas está trabajando, en su fase industrial, a una tercera parte de su capacidad y con equipo obsoleto. La Autoridad considera que es necesario, para que este programa pueda avanzar hacia una operación económica, que se defina si la fase industrial debe continuar bajo la responsabilidad de la Autoridad o si se debe transferir a una empresa privada. Además, habrá que determinar la conveniencia de la expansión del área de cultivo para llegar al nivel de producción agrícola necesario para que la fase industrial resulte económica.

El proyecto de la concentradora de china y guineo se encuentra en una disyuntiva similar. Opera a una fracción de la capacidad, por lo que resulta en costos unitarios muy altos. Habrá que determinar la conveniencia de aumentar el área y la producción en la fase agrícola o de desviar una mayor proporción de la cosecha de la venta en el mercado fresco hacia la fase industrial.

El programa del Caño Tiburones produce pérdidas substanciales lo que equivale también a un subsidio a los agricultores. Esto no es función de la Autoridad. La decisión de política pública en este caso es si se deben vender los terrenos rescatados a los agricultores y si éstos, o una organización cooperativa de ellos, deben operar el sistema de bombas.

COORDINACION

El Gobernador nombra el Director Ejecutivo y la Junta de Gobierno de la Autoridad de Tierras. El Presidente de la Junta es el Secretario de Agricultura. El Director Ejecutivo tiene la responsabilidad de nombrar el personal de la Autoridad y dirigir sus operaciones. La comunicación con el Gobernador es a través del Secretario de Agricultura.

Funcionalmente, la Autoridad está supeditada al Departamento de Agricultura; no solamente con respecto a la determinación de la política de la empresa, sino también en su administración y operaciones. No hemos podido establecer que operacionalmente la empresa funcione con autonomía. Está en una relación con el Departamento de Agricultura similar a la de la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola.

Se reciben directrices de la oficina del Gobernador, del Secretario y otros funcionarios del Departamento de Agricultura, y de la Junta de Directores.

Hay relación funcional con otras agencias o departamentos.

La Junta de Planificación establece normas de zonificación que tienen que ser cumplidas en los arrendamientos y ventas de terrenos. El trámite de estos casos se tarda mucho tiempo, con frecuencia más de dos meses.

El Departamento de Recursos Naturales establece pautas sobre el movimiento de tierra. Los reglamentos de la Junta de Calidad Ambiental afectan las operaciones de los proyectos agrícolas. Dichas reglamentaciones son, a su vez, muy estrictas y se

considera que en ocasiones son perjudiciales al desarrollo económico del país. Por ejemplo, se ha prohibido la quema de residuos de la cosecha de piña a campo abierto. Es necesario entonces usar corte de rastrillo y arado, lo cual reduce la producción por unidad de tiempo y obliga a la utilización de equipo adicional y combustible. El efecto neto es un aumento substancial en los costos por unidad.

C. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Debido a los cambios importantes que se han experimentado en la naturaleza de las operaciones de la Autoridad de Tierras, no es posible examinar su crecimiento en términos de medidas cuantitativas físicas, ya que no habría comparabilidad entre los datos de unas actividades y otras. Además, muchas de las funciones de la Autoridad eran de carácter social y no eran susceptibles de medición.

La única aproximación que podemos intentar para obtener un cuadro descriptivo de los cambios en el volumen de operaciones de la empresa es a base de sus principales indicadores económicos y financieros. Esta tampoco es una medida real del crecimiento de la Autoridad ya que, siendo a precios corrientes, está afectada por las variaciones en el nivel de precios y, además, la magnitud de las distintas actividades de la Autoridad no se manifiesta propiamente en su situación financiera. La única virtud de esta medida es que se expresa en una unidad común.

A pesar de estas limitaciones, hemos intentado el análisis porque, como ya hemos señalado, es la única forma de tener una idea de la magnitud de las operaciones de la Autoridad. Los indicadores que hemos seleccionado son el ingreso bruto, el valor de los activos totales, el total de las obligaciones y el balance neto de las cuentas de capital. No hemos incluido el ingreso neto porque la empresa ha funcionado con pérdidas durante todo este período (de 1960 a 1978), excepto en cuatro años, y el nivel de las pérdidas ha sido sumamente errático.

Ilustramos el comportamiento de estos cuatro índices en la Gráfica núm. 1 y presentamos las cifras correspondientes, junto con las de otras series, en las Tablas núms. 1 y 2.

El ingreso bruto ascendió a \$ 15.7 millones en 1960 y experimentó una tendencia descendente hasta 1967. Después de este año, aumentó hasta su punto máximo de \$ 44.7 millones en 1973 debido, principalmente, a la adquisición de operaciones privadas en la industria del azúcar. Cuando se traspasaron estas operaciones a la Corporación Azucarera, el nivel del ingreso bruto bajó a \$ 10.1 millones en 1974. Desde entonces, ha aumentado gradualmente hasta alcanzar la cifra de \$ 15.9 millones en 1978.

Las demás partidas relativas a la situación financiera han seguido el curso que se describe por las siguientes cifras:

	<u>Activos totales</u>	<u>Obligaciones totales</u>	<u>Capital neto</u>
	(En millones de \$)		
1960	45.5	14.9	30.6
1967	40.1	14.7	25.4
1973	96.2	94.2	2.0
1974	27.7	11.7	16.0
1978	62.4	47.5	15.0

Como puede verse, los activos y obligaciones siguieron el mismo curso que el ingreso bruto, con la diferencia de que las obligaciones aumentan más rápidamente que los activos. El capital neto bajó aceleradamente hasta 1973, cuando prácticamente había desaparecido; se restableció levemente en 1974 y ha seguido mermando desde entonces, aunque más gradualmente.

Ingreso Bruto, Activos Totales, Obligaciones y Capital Neto
Años Fiscales 1960-1978
(En miles de dólares)

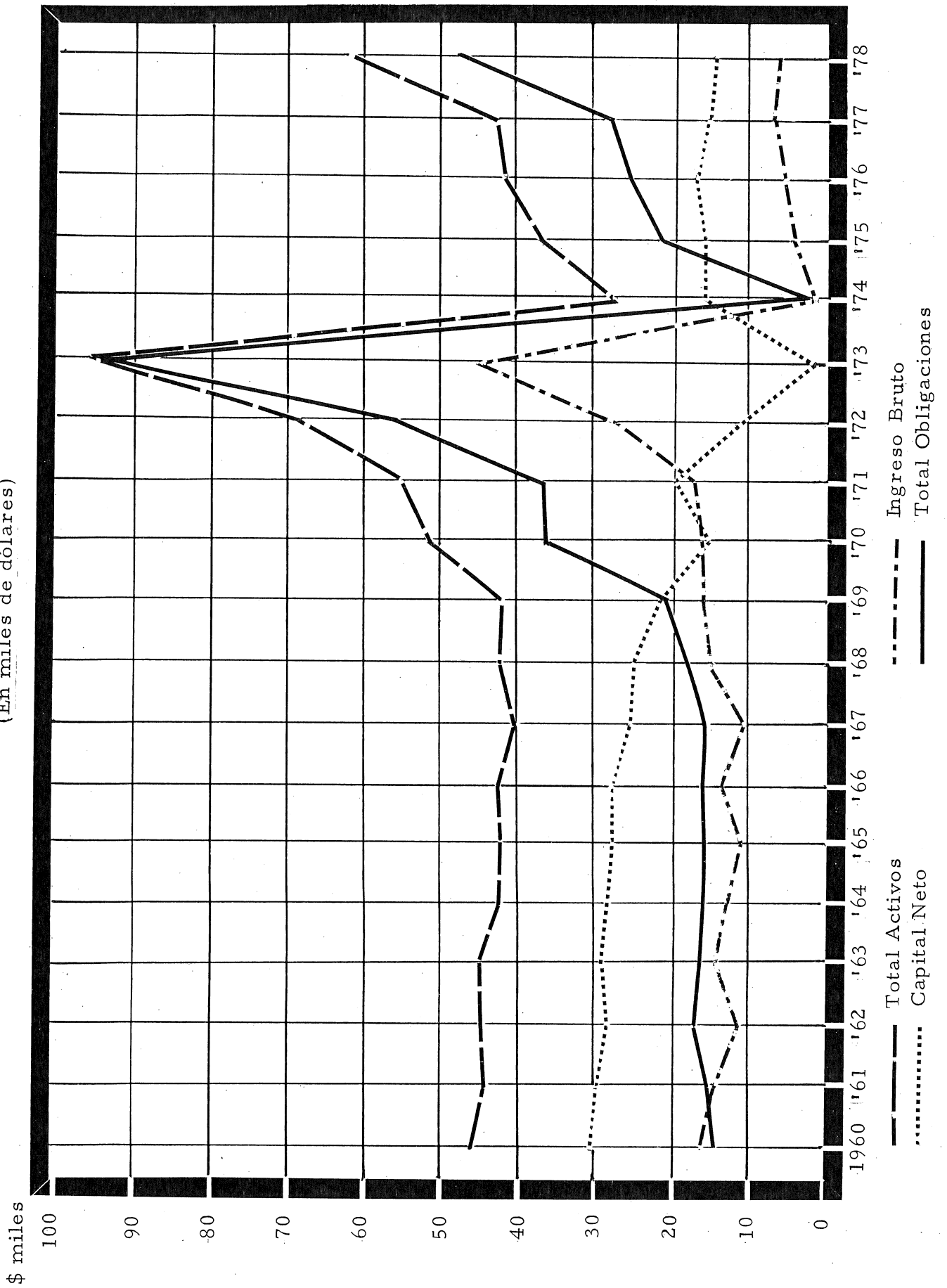


Tabla núm. 1

INGRESOS Y GASTOS DE LA AUTORIDAD
(Años fiscales 1960 A 1978)
(En miles de dólares)

Año	Ingreso Bruto	Gastos totales	Ajuste años anteriores	Ingreso (pérdida) neto
1/1/60 a 12/31/60	15,722	14,376	(48)	1,298
1/1/61 a 12/31/61	13,957	15,077	70	(1,190)
1/1/62 a 12/31/62	11,845	14,051	16	(2,222)
1/1/63 a 12/31/63	14,697	14,523	(68)	105
1/1/64 a 12/31/64	12,178	13,583	-	(1,406)
1/1/65 a 12/31/65	10,266	12,851	-	(2,585)
1/1/66 a 12/31/66	13,123	13,852	(754)	(1,483)
1/1/67 a 10/31/67	10,786	12,723	-	(1,937)
11/1/67 a 10/31/68	17,632	19,304	-	(1,672)
11/1/68 a 10/31/69	16,775	19,333	-	(2,558)
11/1/69 a 10/31/70	16,648	22,310	-	(5,661)
11/1/70 a 10/31/71	17,011	22,986	-	(5,975)
11/1/71 a 10/31/72	27,930	36,210	-	(8,280)
11/1/72 a 10/31/73	44,652	55,606	-	(10,954)
11/1/73 a 6/30/74	10,145	10,597	-	(452)
7/1/74 a 6/30/75	13,180	12,628	-	552
7/1/75 a 6/30/76	14,148	14,210	52	(9)
7/1/76 a 6/30/77	16,522	17,662	(912)	(2,052)
7/1/77 a 6/30/78	15,900	15,896	225	229

NOTA: Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 2

ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO
AÑOS FISCALES 1960 A 1978
(En miles de dólares)

Fecha	Activo corriente	Activo fijo	Otros Activos	Total Activos	Obligaciones corrientes	Obligaciones a largo plazo	Total obligaciones	Capital neto	Total obligaciones y capital
31 de dic. de 1960	14,232	28,893	2,415	45,540	11,745	3,190	14,935	30,605	45,540
31 de dic. de 1961	12,215	29,222	2,383	43,820	11,850	2,627	14,477	29,344	43,820
31 de dic. de 1962	11,357	29,519	3,339	44,215	11,852	5,199	17,051	27,164	44,215
31 de dic. de 1963	12,878	27,474	4,507	44,859	11,213	5,438	16,651	28,209	44,859
31 de dic. de 1964	12,034	27,444	3,376	42,854	10,822	4,733	15,555	27,300	42,854
31 de dic. de 1965	12,173	28,496	1,063	41,733	10,871	4,210	15,081	26,651	41,733
31 de dic. de 1966	14,957	27,023	1,041	43,021	11,738	3,940	15,678	27,342	43,021
31 de oct. de 1967	11,797	26,959	1,333	40,089	10,822	3,861	14,683	25,405	40,089
31 de oct. de 1968	12,495	27,432	1,476	41,402	13,201	3,771	16,972	24,430	41,402
31 de oct. de 1969	13,454	26,885	1,660	42,000	13,589	6,538	20,128	21,872	42,000
31 de oct. de 1970	14,622	36,208	1,110	51,941	13,637	22,093	35,730	16,210	51,941
31 de oct. de 1971	17,911	37,253	345	55,509	17,641	18,632	36,273	19,235	55,509
31 de oct. de 1972	26,766	41,120	372	68,258	29,243	26,060	55,303	12,955	68,258
31 de oct. de 1973	48,946	46,685	541	96,171	34,893	59,277	94,170	2,001	96,171
30 de junio de 1974	6,595	20,849	273	27,718	5,702	6,000	11,702	16,016	27,718
30 de junio de 1975	15,678	21,649	268	37,596	9,323	11,545	20,868	16,728	37,596
30 de junio de 1976	11,417	30,500	267	42,184	9,280	15,855	25,135	17,049	42,184
30 de junio de 1977	10,605	31,669	266	42,540	12,045	15,380	27,425	15,116	42,540
30 de junio de 1978	11,498	50,876	76	62,449	12,633	34,864	47,497	14,952	62,449

NOTA: Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

ANALISIS ECONOMICO DE LAS OPERACIONES

Hemos examinado el crecimiento de la Autoridad de Tierras desde 1960 hasta el presente y nos corresponde ahora analizar los aspectos económicos de su funcionamiento y su condición financiera. Este análisis, sin embargo, cubrirá solamente el período de los últimos cinco años fiscales completos, o sea, de 1973-74 a 1977-78. Examinaremos primeramente el resultado consolidado de las operaciones de la Autoridad; luego, el de los diferentes programas o actividades de la empresa; posteriormente, la productividad del capital y del trabajo en estas actividades; y, finalmente, analizaremos el estado de situación financiera.

Resultado consolidado de las operaciones

El ingreso bruto de la Autoridad fue de \$ 10.1 millones en 1973-74 y ascendió hasta \$ 16.5 millones en 1976-77 para un incremento de 63% en tres años. En el 1977-78, este ingreso se redujo a \$ 15.9 millones, una baja de 4%, pero todavía 57% más alto que en 1973-74.

La fuente principal de ingresos de la Autoridad es la venta de productos de piña. En 1973-74, estas ventas representaban el 79% de todos los ingresos de la Autoridad y en el período posterior han representado alrededor del 72%. En su punto máximo, en 1976-77, ascendieron a \$ 11.9 millones.

Le sigue en orden de importancia como fuente de ingresos el producto de las operaciones de bienes raíces. Combinando la renta de propiedades y la ganancia en la venta de estas, este ingreso

ascendió a \$ 2.1 millones en 1974-75, representando entonces el 16% del total; y a \$ 1.6 millones, o el 10% del total, en 1977-78.

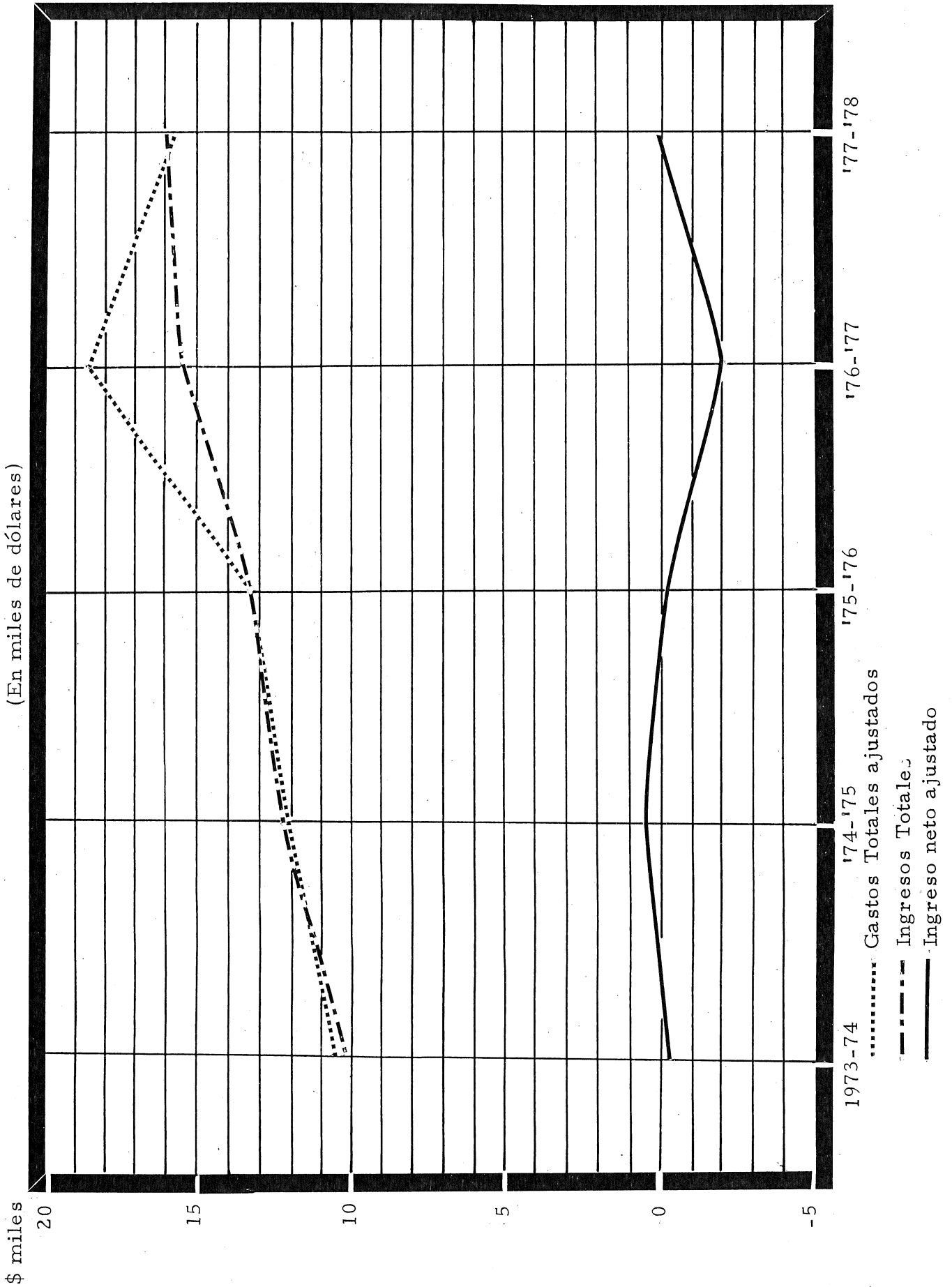
La tercera fuente son los ingresos misceláneos, incluyendo intereses recibidos. Estos promedian \$ 1.1 millones anuales, o el 8% del total.

Las demás fuentes de ingresos: venta de vegetales, venta de productos concentrados e ingresos del programa de ganadería, en ese orden de importancia, representan, en conjunto, una proporción mínima del total. El ingreso promedio anual del programa de vegetales fue de \$ 738,000; el de productos concentrados, \$ 624,000; y el de ganadería, \$ 502,000. Todos ellos juntos representan el 10% del ingreso total en 1977-78.

Como ya hemos indicado, el ingreso total de la Autoridad ha crecido en 57% durante el período estudiado. Esto representa una tasa de crecimiento promedio anual de 12%. Las fuentes de ingresos que están creciendo a un ritmo superior al total son la venta de productos concentrados y los ingresos misceláneos (incluyendo intereses). La venta de productos de piña ha aumentado a razón de 9.2% anual.

Los programas que pueden causar preocupación, desde el punto de vista del ingreso bruto que generan, son el de ganadería, cuyo ingreso ha aumentado a razón de 2% anual; y el de vegetales, el cual muestra una tendencia descendente en sus ingresos.

Estado Consolidado de Ingresos y Gastos
Años Fiscales 1974-1978
(En miles de dólares)



FUENTE DE INGRESOS COMO PROPORCION DEL INGRESO BRUTO

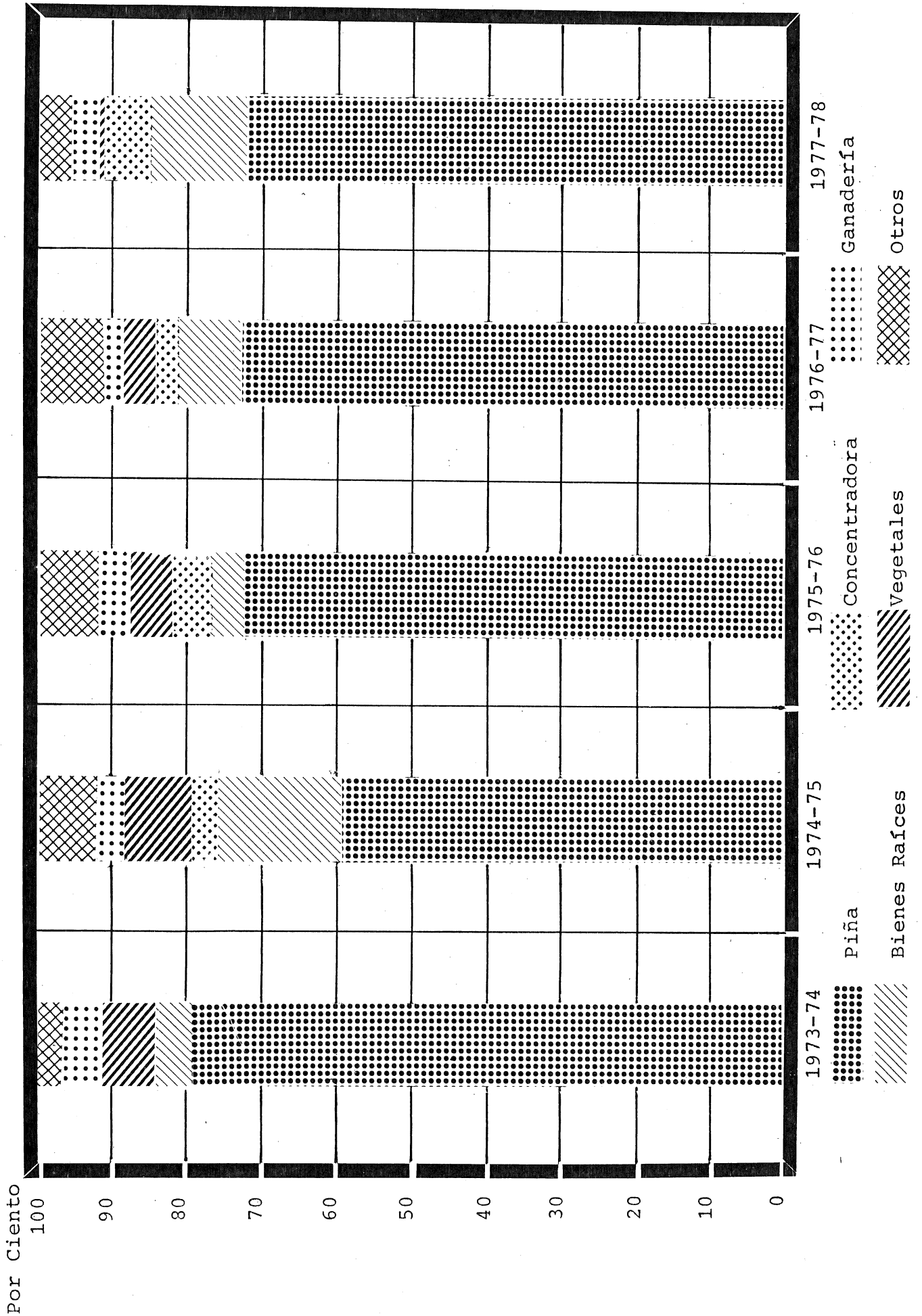


Tabla núm. 3

ESTADO COMPARATIVO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS ^{1/}
(En miles de dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos					
Venta de productos concentrados	-	368	660	489	981
Venta de productos de piña	8,012	7,832	10,181	11,943	11,388
Venta de vegetales	786	1,298	795	699	114
Venta de ganado	381	333	447	371	407
Nacimientos e incrementos ganado:	98	123	129	110	112
Renta de propiedades	405	527	571	687	696
Intereses recibidos	27	97	151	119	98
Ganancia (pérdida) en venta de propiedades	-	1,582	77	660	946
Ingresos misceláneos	436	1,019	1,138	1,444	1,159
Ingresos Totales	10,145	13,180	14,148	16,522	15,900

Tabla núm. 3

ESTADO COMPARATIVO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS
(En miles de dólares)

(Continuación)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Gastos					
Costo de venta - productos concentrados	-	275	519	641	749
Costo de ventas - productos de piña	6,857	2,029	3,780	6,293	4,317
Costo de ventas ganadería	114	99	359	326	334
Gastos de Operación	3,027	8,729	6,797	7,468	6,869
Gastos Administrativos	502	1,109	1,592	2,052	2,424
Intereses	84	333	1,146	858	958
Gastos Misceláneos	12	53	16	24	246
Gastos Totales	10,597	12,628	14,210	17,662	15,896
Ingreso neto (pérdida neta)	(452)	552	(62)	(1,140)	4
Ajuste de años anteriores	-	-	52	(912) ^{2/}	225 ^{2/}
Ingreso neto ajustado (pérdida)	(452)	552	(9)	(2,052)	229

1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

2/ Este ajuste es distinto al del informe anual porque posterior a ese informe se le hicieron ajustes al Programa de Piñas en el 1977 y 1978 según aparecen en el informe financiero de ese programa para el año fiscal 1978.

Tabla núm. 4

FUENTES DE INGRESOS COMO PROPORCION DEL INGRESO BRUTO ^{1/}
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978
 (En por cientos)

	1974	1975	1976	1977	1978
Venta de productos concentrados	-	2.8	4.7	3.0	6.2
Venta de productos de piña	79.0	59.4	72.0	72.3	71.6
Venta de vegetales	7.7	9.8	5.6	4.2	0.7
Venta de ganado	3.8	2.5	3.2	2.2	2.6
Nacimientos e incrementos en ganado	1.0	0.9	0.9	0.7	0.7
Renta de Propiedades	4.0	4.0	4.0	4.2	4.4
Intereses recibidos	0.3	0.7	1.1	0.7	0.6
Ganancia (pérdida) en venta de propiedades	-	12.0	0.5	4.0	5.9
Ingresos misceláneos	4.3	7.7	8.0	8.7	7.3
Ingresos totales	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

^{1/} Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 5

INDICE DE AUMENTO DE FUENTES DE INGRESOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Venta de productos concentrados	-	100.0	179.3	132.8	266.6
Venta de productos de piña	100.0	97.7	127.1	149.1	142.1
Venta de vegetales	100.0	165.1	101.1	88.9	14.5
Venta de ganado	100.0	87.4	117.3	97.4	106.8
Nacimientos e incrementos en ganado	100.0	125.5	131.6	112.2	114.3
Renta de propiedades	100.0	130.1	141.0	169.6	171.9
Intereses recibidos	100.0	359.3	559.3	440.7	363.0
Ganancia (pérdida) en venta de propiedades	-	100.0	4.9	41.7	59.8
Ingresos misceláneos	100.0	233.7	261.0	331.2	265.8
Ingresos totales	100.0	129.9	139.5	162.9	156.7

Los gastos y costos totales de la Autoridad aumentaron de \$ 10.6 millones en 1973-74 a \$ 17.7 millones en 1976-77 y se redujeron a \$ 15.9 millones en 1977-78. El nivel de los costos totales en el último año representaba un incremento de 50% en comparación con el año base de 1973-74.

Con respecto al desglose de los costos totales, aparentemente no ha habido uniformidad en su clasificación, por lo menos en los estados de ingresos y gastos que aparecen en los informes anuales. A esto se deben, probablemente, las grandes fluctuaciones que se observan en las proporciones de los diferentes grupos de costos. Por esta razón, hemos tenido que combinar los costos de ventas y gastos de operación. La suma de los costos así agrupados representaban el 94% de los costos totales de la Autoridad en el año fiscal 1974. Esta proporción había bajado a 77% en 1977-78.

Por otro lado, la proporción de los gastos administrativos ha ido en constante aumento. En 1973-74, estos representaban solamente el 4.7% de los costos totales pero ya en 1977-78 representaban el 15.2%. Los gastos de intereses también han aumentado significativamente durante este período: de 0.8% en 1973-74 a 6.0% en 1977-78.

El resultado final de las operaciones de la Autoridad ha fluctuado violentamente durante el período de 5 años, lo mismo que había venido ocurriendo desde 1960. Se registró una pérdida neta de \$ 452,000 en el año fiscal 1974, un beneficio neto de \$ 552,000 en 1975, una pérdida de \$ 9,000 en 1976, una pérdida de \$ 2,052,000 en 1977, y un ingreso neto de \$ 229,000 en 1978. El balance neto es una pérdida de \$ 1,732,000 en los cinco años.

COSTOS Y GASTOS DE OPERACION COMO PROPORCION DEL TOTAL

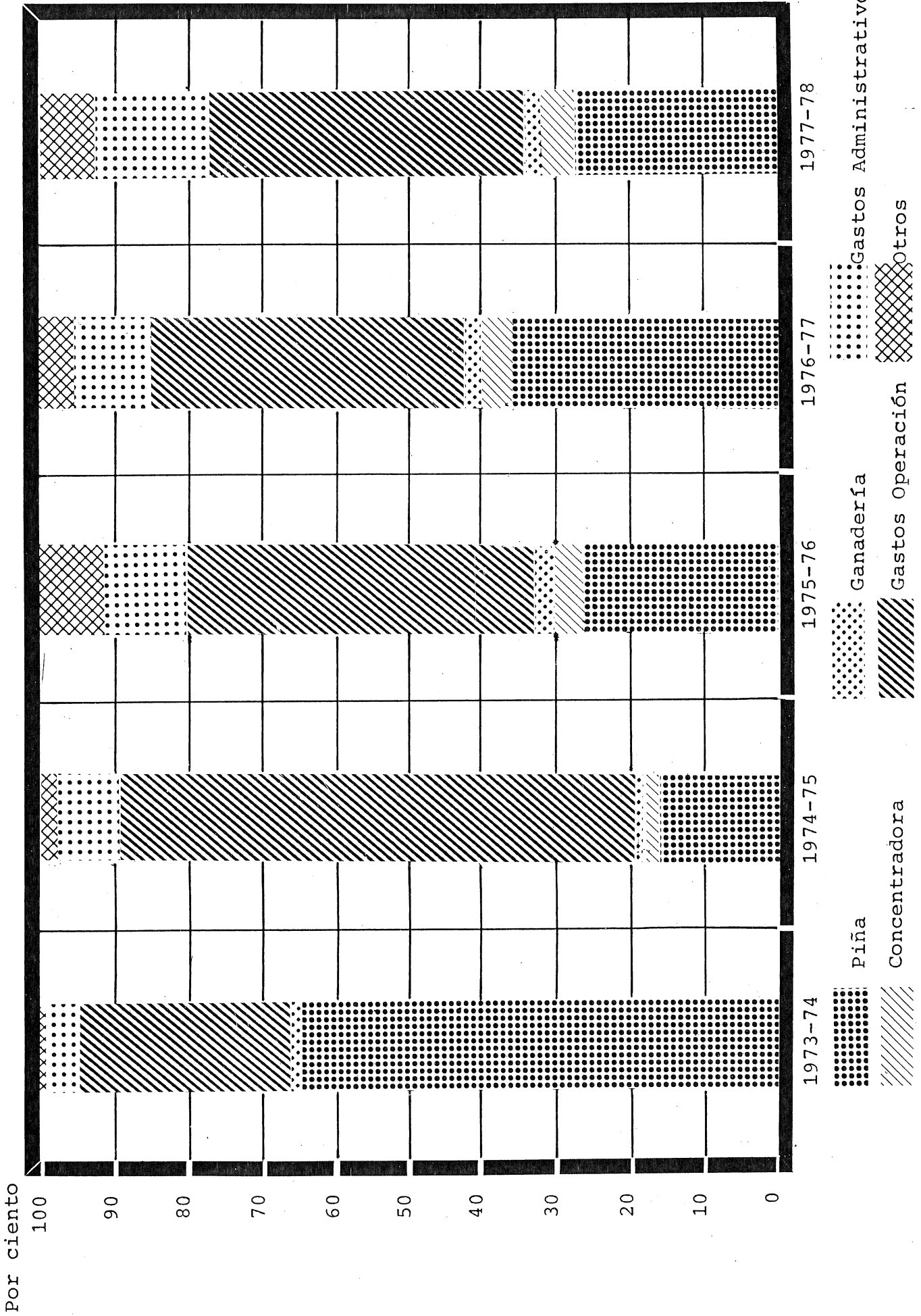


Tabla núm. 6

COSTOS Y GASTOS DE OPERACION COMO PROPORCION DEL TOTAL ^{1/}
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978
 (En por cientos)

	1974	1975	1976	1977	1978
Costo de Ventas - productos concentrados	-	2.2	3.6	3.6	4.7
Costo de Ventas - productos de piña	64.7	16.1	26.6	35.6	27.2
Costo de ventas - ganadería	1.1	0.8	2.5	1.8	2.1
Gastos de operación	28.6	69.1	47.8	42.3	43.2
Costos de ventas y Gastos de operación	94.4	88.2	80.5	83.3	77.2
Gastos Administrativos	4.7	8.8	11.2	11.6	15.2
Intereses	0.8	2.6	8.1	4.9	6.0
Gastos misceláneos	0.1	0.4	0.1	0.1	1.5
Total Costos y Gastos	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

^{1/} Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 7

INDICE DE AUMENTO DE COSTOS Y GASTOS DE OPERACION
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Costo de Ventas - Productos concentrados	-	100.0	188.7	233.1	272.4
Costo de Ventas - Productos de piña	100.0	29.6	55.1	91.8	63.0
Costo de Ventas - ganadería	100.0	86.8	314.9	286.0	293.0
Gastos de operación	100.0	288.4	224.5	246.7	226.9
Gastos Administrativos	100.0	220.9	317.1	408.8	482.9
Intereses	100.0	396.4	1,364.3	1,021.4	1,140.5
Gastos misceláneos	100.0	441.7	133.3	200.0	2,050.0
Total de Costos y Gastos	100.0	119.2	134.1	166.7	150.0

Ingreso neto por programas

En 1977-78 el ingreso bruto de la Autoridad de Tierras ascendió a \$ 15.9 millones en comparación con \$ 10.1 millones en 1973-74. En el mismo período, los gastos y costos totales aumentaron de \$ 10.6 millones a \$ 15.9 millones. El incremento del ingreso bruto fue, por lo tanto, de \$ 5.8 millones (56.7 por ciento) y el de los gastos y costos de \$ 5.3 millones (50.0 por ciento). Hubo una pérdida neta en tres de esos cinco años fiscales, la cual fue más alta que el ingreso neto de los otros dos años (1975 y 1978). El exceso de las pérdidas sobre el ingreso neto en ese período fue de \$ 1.7 millones. Igualmente, en todos y cada uno de los programas, las pérdidas totales excedieron las ganancias durante el período de 1973-74 a 1977-78.

La oficina central tuvo ingresos en 1977-78 que ascendieron a \$ 2.0 millones. Se le cargan a esta oficina las pérdidas de los otros programas, pero, además, tiene ingresos por concepto de renta del equipo que utiliza la fábrica de piñas, intereses de préstamos a los programas e ingresos misceláneos por concepto de la venta de arena y otros. Los gastos y costos de esta oficina también aumentaron, pero en una proporción menor: de \$ 1.5 millones en 1973-74 a \$ 1.8 millones en 1977-78 (19 por ciento). El ingreso neto o pérdida neta es, desde luego, igual al del estado consolidado de la Autoridad debido a que ambos recogen todos los ingresos y gastos de los distintos programas. La diferencia entre los dos es que el estado consolidado de la Autoridad resume las partidas brutas, mientras que el de la oficina central las incluye con el balance neto.

El programa de piña (consolidado) tuvo ingresos brutos en 1977-78 de \$ 12.3 millones en comparación con \$ 6.8 millones en 1973-74. Esto significa un incremento absoluto de \$ 5.5 millones equivalente a un 80.7 por ciento. Los costos y gastos del programa crecieron de \$ 7.7 millones en 1973-74 a \$ 13.1 millones en 1977-78 para un 69.2 por ciento de aumento. El programa tuvo pérdidas en cuatro de los cinco años bajo estudio. La suma de las ganancias y las pérdidas de esos cinco años arrojó una pérdida neta de \$ 3.6 millones.

La fábrica de enlatado de productos de piña marcó un ingreso bruto de \$ 8.7 millones en 1977-78 sobrepasando los ingresos brutos de 1973-74 en \$ 4.3 millones. Los costos y gastos también fueron más altos al comparar estos dos años. En 1973-74 alcanzaron a \$ 5.2 millones aumentando a \$ 9.1 millones en 1977-78. Las pérdidas registradas fueron de \$ 766,000 en 1973-74; \$ 307,000 en 1974-75; \$ 828,000 en 1976-77 y \$ 440,000 en 1977-78. Solo en 1975-76 hubo una ganancia que alcanzó la cifra de \$ 320,000.

La fase agrícola del programa de piñas mostró un comportamiento similar al de la fábrica. Tanto los ingresos brutos como los costos y gastos aumentaron en más de un 75 por ciento. Por esta razón, esta fase del programa de piñas, también, sufrió pérdidas en el período de cinco años que se está analizando. Solamente realizó ganancias en el año 1976.

El programa de ganadería es un programa pequeño en comparación con el de piña. En 1977-78 registró un ingreso bruto de \$ 554,000 en comparación con \$ 488,000 en 1973-74. Los costos

y gastos fueron más altos que los ingresos en todos los años bajo estudio y aumentaron de \$ 513,000 en 1973-74 a \$ 680,000 en 1977-78. La pérdida en ese programa durante los cinco años fue de medio millón de dólares.

El programa de vegetales, también, es otro programa pequeño en comparación con el programa de piña. En 1974-75 obtuvo los ingresos más altos del período bajo análisis, totalizando los mismos \$ 1.3 millones. De ahí en adelante se reducen esos ingresos. En 1977-78 solo alcanzaron la cifra de \$ 141,000 debido a que este programa se transfirió en octubre de 1977 a la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola. En cada uno de los cinco años fiscales entre 1973-74 y 1977-78, este programa tuvo pérdidas que en total, sumaron para ese período la cantidad de \$ 2.2 millones.

La Concentradora de Puerto Rico es un programa que se inició en 1974-75. Sus ingresos brutos han ido en constante crecimiento desde su comienzo. En 1974-75 éstos sumaron \$ 388,000 y ya en 1977-78 ascendían a \$ 997,000. Los costos y gastos durante ese mismo período aumentaron de \$ 365,000 a \$ 899,000. Tanto los ingresos como los costos y gastos de operación se incrementaron en alrededor de una vez y media en 1977-78 en comparación con el 1974-75. Este programa tuvo beneficios de \$ 23,000 en 1974-75 y de \$ 98,000 en 1977-78 y pérdidas de \$ 233,000 en 1975-76 y de \$ 92,000 en 1976-77.

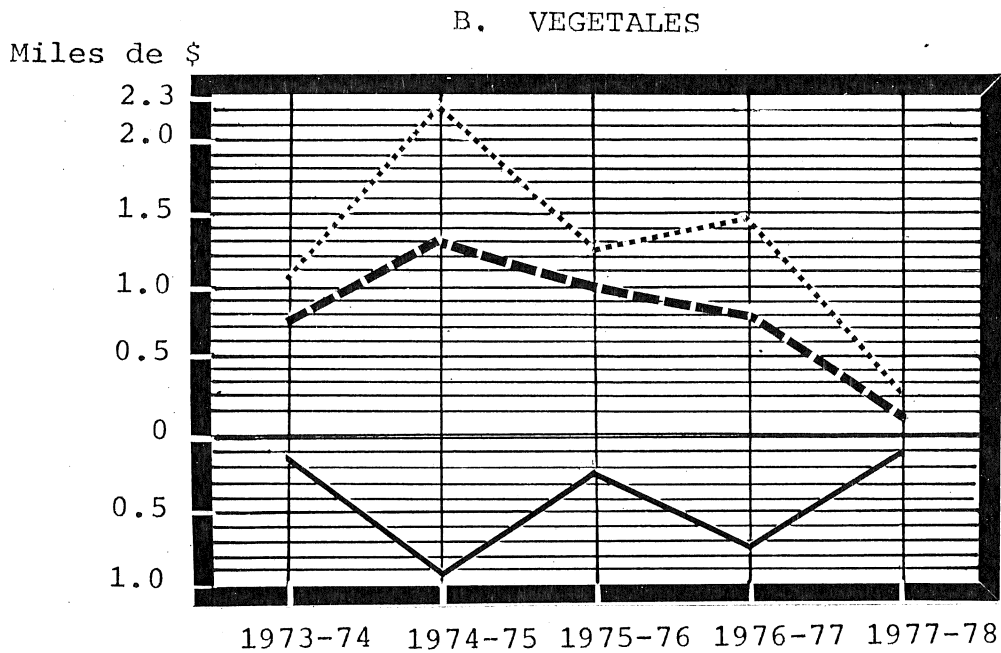
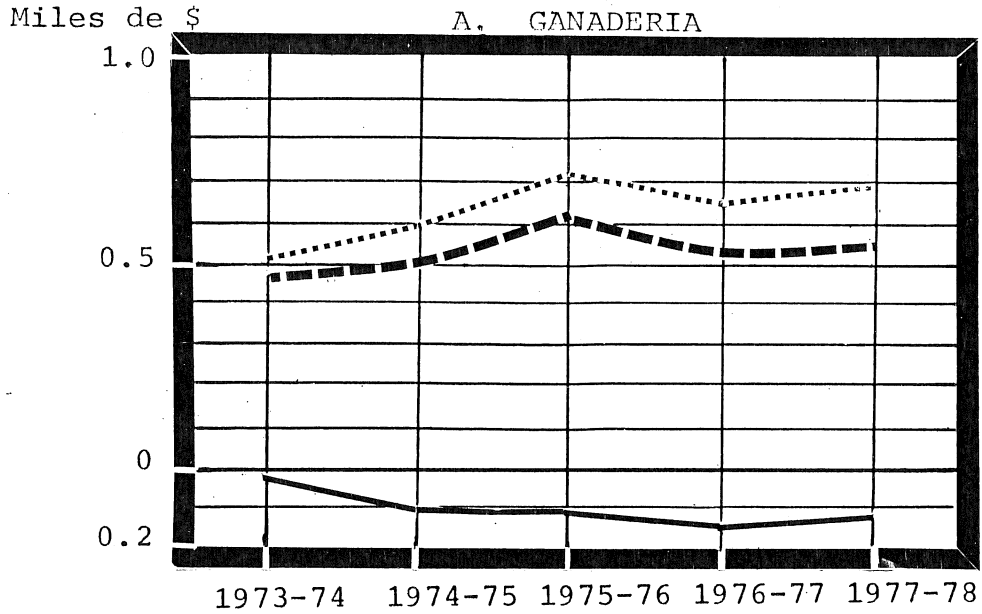
Dado el caso que los ingresos de la oficina central ^{1/} son principalmente los cargos por renta e intereses que le hace a los distintos programas y estos los reflejan como costos operacionales, podríamos medir la contribución de cada uno de los programas a la economía de la Autoridad a base de la proporción que generan del ingreso bruto total y de la pérdida neta total, excluyendo la oficina central. La aportación al ingreso bruto es una contribución positiva y la proporción de la pérdida neta total representa una contribución negativa. Las proporciones correspondientes al promedio anual de este período de cinco años han sido las siguientes por programa:

<u>Programa</u>	<u>Proporción promedio anual del período</u>	
	<u>Del ingreso bruto</u>	<u>De la pérdida neta</u>
Programa de piña	83.5	54.4
Programa de ganadería	4.3	7.6
Programa de vegetales	6.6	34.1
Concentradora	<u>5.6</u>	<u>3.9</u>
Total	100.0	100.0

Esta comparación demuestra la importancia vital del programa de piña para la Autoridad de Tierras, el cual genera el 83.5% del ingreso bruto, pero es responsable de solamente el 54.4% de la pérdida. Por otro lado, el programa de vegetales genera solamente el 6.6% del ingreso bruto, pero es responsable del 34.1% de la pérdida.

^{1/} Exceptuando unos pequeños ingresos misceláneos.

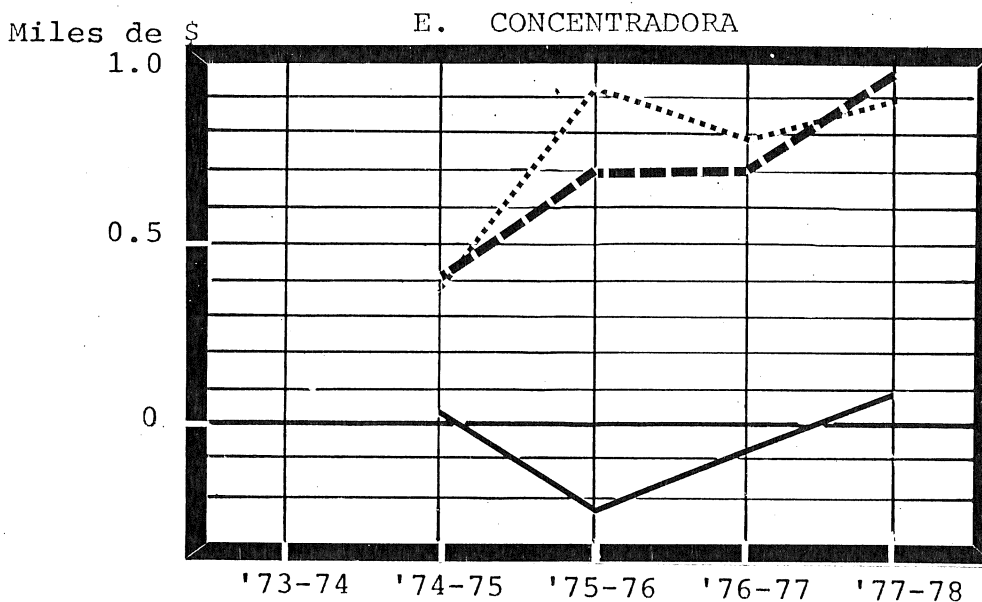
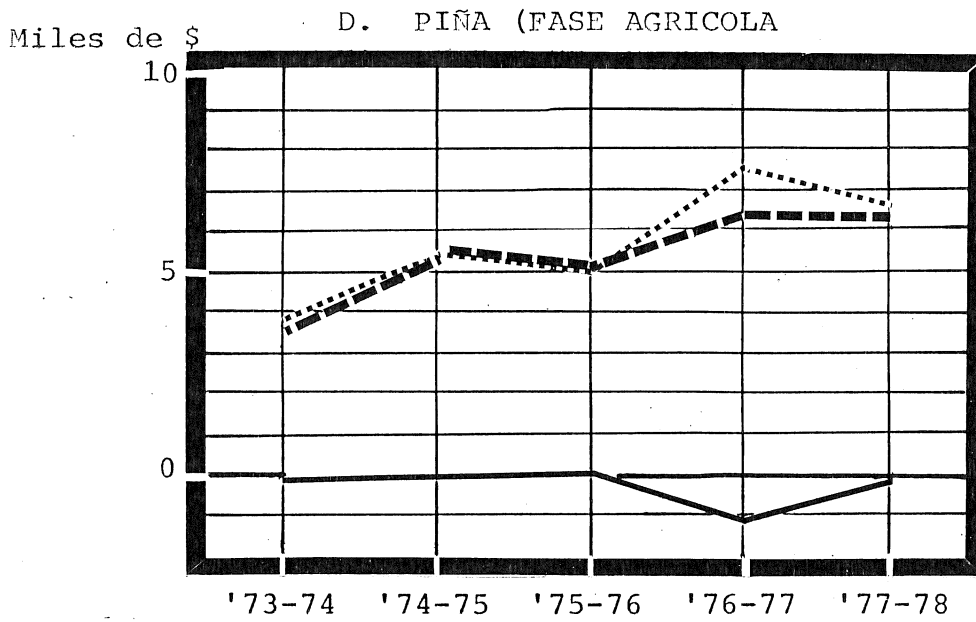
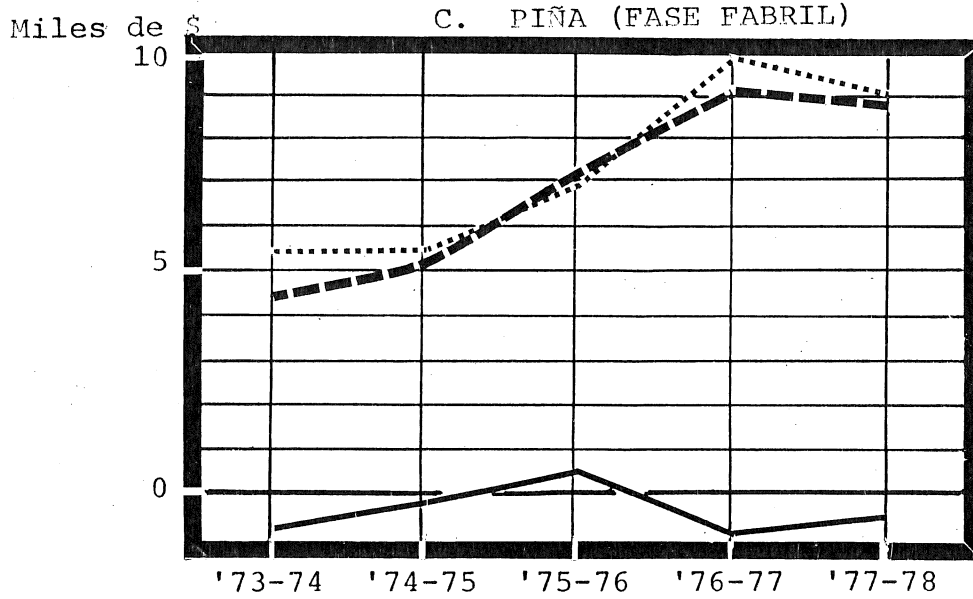
RESULTADO DE OPERACIONES POR PROGRAMA



Ingreso bruto

.....
Costos y Gastos

—————
Ingreso (pérdida) neto



Ingreso bruto

.....
Costos y Gastos

—————
Ingreso (pérdida) neto

Tabla núm. 8

INGRESO BRUTO, COSTOS Y GASTOS E INGRESO NETO POR PROGRAMA
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(Miles de dólares)

	1974	1975	1976	1977	1978
Autoridad de Tierras (Estado Consolidado)					
Ingreso Bruto	10,145	13,180	14,148	16,522	15,900
Costos y Gastos	10,597	12,628	14,157	18,574	15,671
Ingreso neto (pérdida neta)	(452)	552	(9)	(2,052)	229
Oficina Central					
Ingreso Bruto	1,047	1,257	1,148	1,667	2,012
Costos y Gastos	1,498	705	1,157	3,719	1,783
Ingreso neto (pérdida neta)	(451)	552	(9)	(2,052)	229
Programa de Piñas (Consolidado)					
Ingreso Bruto	6,819	8,436	10,969	12,944	12,321
Costos y Gastos	7,724	8,863	10,555	14,840	13,071
Ingreso neto (pérdida neta)	(905)	(427)	414	(1,896)	(750)
Programa de Piñas (fábrica)					
Ingreso Bruto	4,439	5,103	7,264	9,086	8,705
Costos y Gastos	5,205	5,410	6,944	9,914	9,145
Ingreso neto (pérdida neta)	(766)	(307)	320	(828)	(440)
Programa de Piñas (fase agrícola)					
Ingreso Bruto	3,637	5,235	5,087	6,301	6,391
Costos y Gastos	3,775	5,355	4,993	7,370	6,702
Ingreso neto (pérdida neta)	(138)	(120)	94	(1,069)	(311)

Continúa

Tabla núm. 8

INGRESO BRUTO, COSTOS Y GASTOS E INGRESO NETO POR PROGRAMA
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978
 (Miles de dólares)

Continuación

	1974	1975	1976	1977	1978
Programa de Ganadería					
Ingreso Bruto	488	496	615	514	554
Costos y Gastos	513	596	717	662	680
Ingreso neto (pérdida neta)	(25)	(100)	(102)	(148)	(126)
Programa de vegetales					
Ingreso Bruto	787	1,301	1,010	813	141
Costos y Gastos	949	2,204	1,299	1,553	277
Ingreso neto (pérdida neta)	(162)	(903)	(289)	(740)	(136)
Concentradora de Puerto Rico					
Ingreso Bruto	-	388	696	702	997
Costos y Gastos	-	365	929	794	899
Ingreso neto (pérdida neta)	-	23	(233)	(92)	98

NOTA: El ingreso neto y los costos y gastos incluyen los ajustes de años anteriores si los hubieran.

El Programa de Piñas

El ingreso bruto del Programa de Piñas en 1977-78 fue de \$ 12.3 millones. Las fuentes principales de ese ingreso fueron las ventas de la fábrica, que en ese año fueron de \$ 8.7 millones; y las ventas de las fincas (excluyendo el valor de la fruta fresca entregada a la fábrica) que ascendieron a \$ 2.7 millones. El programa tuvo también ingresos adicionales de \$ 932,000 provenientes principalmente del ingreso suplementario de salarios en la fase agrícola del programa. Las ventas de la fábrica han ido aumentando en importancia relativa al total de ingresos del programa. En 1973-74, por ejemplo, las ventas de la fábrica representaban el 63.3 por ciento del ingreso bruto total del programa. En 1977-78 esta proporción había aumentado a un 70.7 por ciento. La proporción de las ventas de las fincas al ingreso bruto se redujo entre 1973-74 y 1977-78 de 34.7 por ciento a 21.8 por ciento. Los otros ingresos que eran un 2 por ciento del ingreso bruto en 1973-74 ascendieron a 7.2 por ciento en 1974-75 y a 7.6 por ciento en 1977-78.

La proporción que representan los costos de producción respecto al ingreso bruto se redujo de 85.0 por ciento en 1973-74 a 71.1 por ciento en 1974-75 y a 67.9 por ciento en 1975-76. De ahí en adelante esa proporción vuelve a aumentar y ya en 1977-78 los costos de producción representaban el 81 por ciento del ingreso bruto total del Programa de Piña. Los costos directos de materia prima, mano de obra y materiales son los más importantes representando en 1977-78 el 61.6 por ciento del ingreso bruto. Para ese año los costos indirectos representaron el

19.4 por ciento del ingreso bruto. La proporción de gastos de ventas al ingreso bruto del programa de piñas se ha ido reduciendo durante los últimos cinco años, de 21.8 por ciento en 1973-74 a 14.2 por ciento en 1977-78. La razón principal para este descenso ha sido la reducción en los embarques de fruta fresca al exterior.

Los gastos generales y administrativos han sido también significativos en el Programa de Piña y su proporción al ingreso bruto ha aumentado de 9.4 por ciento en 1973-74 a 12.9 por ciento en 1977-78. Esta es la única partida principal de costos cuya proporción al ingreso bruto muestra una tendencia ascendente en este período.

El total de costos y gastos ha aumentado de \$ 7.9 millones en 1974 a \$ 13.3 millones en 1978. Mientras tanto, el ingreso bruto ha crecido de \$ 6.8 millones a \$ 12.3 millones en el mismo período de tiempo. Como consecuencia de esta situación en que los costos han subido proporcionalmente menos que los ingresos, se ha reducido la pérdida neta de \$ 905,000 en 1973-74 a \$ 750,000 en 1977-78. En ese período de tiempo, hubo un año, el 1976, en que el programa realizó un ingreso neto de \$ 414,000.

Para poder analizar las causas de este resultado desfavorable de operaciones y sus posibilidades de mejoría, sin embargo, es necesario examinar separadamente las dos fases del programa: la agrícola y la de enlatado.

Tabla núm. 9

PROGRAMA DE PIÑAS (CONSOLIDADO) 1/
ESTADOS COMPARATIVOS DE INGRESOS Y GASTOS
(En miles de dólares)

	1974	1975	1976	1977	1978
Ingresos	6,836	8,437	10,970	12,944	12,321
Ventas de fábrica	4,328	5,059	7,221	9,018	8,705
Ventas fincas 2/	2,374	2,774	2,960	2,924	2,683
Otros ingresos	134	604	789	1,000	932
Costos de producción					
Costos directos de producción 2/	4,491	4,084	5,917	7,707	7,588
Costos indirectos de producción	1,318	1,912	1,534	2,383	2,390
Total	5,809	5,996	7,451	10,090	9,978
Beneficio bruto en ventas	1,027	2,441	3,519	2,854	2,343
Gastos de ventas	1,491	1,769	2,072	2,340	1,744
Beneficio neto (pérdida neta) en ventas	(464)	672	1,447	515	599
Gastos generales y administrativos	648	1,082	1,070	1,957	1,590
Total costos y gastos	7,948	8,847	10,593	14,387	13,312
Beneficio neto (pérdida neta)	(1,112)	(413)	375	(1,442)	(990)
Ajustes años anteriores	208	(14)	40	(454)	240
Beneficio neto (pérdida neta) ajustado	(905)	(427)	414	(1,896)	(750)

1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

2/ Excluye el valor de las frutas frescas entregadas a la fábrica.

Tabla núm. 10

PROGRAMA DE PIÑAS - CONSOLIDADO ^{1/}
 ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS (EN PROPORCION AL INGRESO BRUTO) ^{1/}
 (En por cientos)

	1974	1975	1976	1977	1978
Ingreso Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Venta fábrica	63.3	60.0	65.8	69.7	70.7
Ventas finca ^{2/}	34.7	32.9	27.0	22.6	21.8
Otros ingresos	2.0	7.2	7.2	7.7	7.6
Costos de producción	85.0	71.1	67.9	78.0	81.0
Costos directos	65.7	48.4	53.9	59.5	61.6
Costos indirectos	19.3	22.7	14.0	18.4	19.4
Gastos de ventas	21.8	21.0	18.9	18.1	14.2
Gastos generales y administrativos	9.4	12.8	9.8	15.1	12.9
Total costos y gastos	116.3	104.9	96.6	111.1	108.0
Beneficio neto (pérdida neta)	(16.3)	(4.9)	3.4	(11.1)	(8.0)
Ajuste años anteriores	3.0	(0.2)	0.4	(3.5)	1.9
Ingreso neto (pérdida neta) ajustado	(13.2)	(5.1)	3.8	(14.6)	(6.1)

^{1/} Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

^{2/} Excluye el valor de las frutas frescas entregadas a la fábrica.

El ingreso bruto de la fase agrícola del Programa de Piñas ascendió a \$ 6.4 millones en 1977-78 en comparación con \$ 3.6 en 1973-74. La fuente principal de ese ingreso fue hasta 1976-77 las ventas de fruta fresca. En 1977-78 las ventas de piña a la fábrica, sin embargo, tuvieron un valor más alto que las ventas de fruta fresca. Esto se debió a la combinación de un descenso en las exportaciones de fruta fresca ese año y al continuado aumento en el valor de la fruta entregada a la fábrica. La otra fuente de ingresos es el suplemento de salarios que este programa recibe por ley del Departamento de Agricultura.

Los costos totales del programa han sido mayores que los ingresos en todos los años bajo estudio, excepto en el año fiscal 1976. Estos han aumentado de \$ 3.8 millones en 1973-74 a \$ 6.7 en 1977-78. Los costos directos de producción han sido los más importantes fluctuando durante ese período entre \$ 1.5 y \$ 3.3 millones. La proporción de los costos directos de producción al ingreso bruto ha variado entre 39.3 por ciento y 51.2 por ciento. Esto quiere decir que los costos directos de producción absorben la mitad del ingreso bruto del programa de piñas en su fase agrícola. Después de los costos directos de producción los costos más importantes son los gastos de ventas. La proporción de estos gastos a las ventas de fruta fresca venía aumentando gradualmente hasta el 1976-77. En 1973-74 la proporción de los gastos de ventas al total de ingresos por concepto de ventas de fruta fresca era de 51.2 por ciento en los 3 años fiscales siguientes esta proporción sube a 51.7 por ciento, 54.1 por ciento y 55.0 por ciento. En 1977-78 esta proporción baja a 37.5 por

ciento. La razón de esta gran reducción es que la cantidad de fruta fresca exportada bajó de 11,266 toneladas en 1976-77 a 6,830 toneladas en 1977-78 y los gastos de ventas son más altos por unidad de fruta vendida en las ventas al exterior que en las ventas locales. Con relación al ingreso bruto total los gastos de ventas se han reducido de 33.4 por ciento en 1973-74 a 15.8 por ciento en 1977-78.

Los costos indirectos de producción siguen en importancia a los costos directos y los gastos de venta. En 1973-74 los costos indirectos eran de \$ 659,000 y representaban el 18.1 por ciento del ingreso bruto total del programa. En 1977-78 ascendieron a \$ 1.5 millones y representaban el 23.1 por ciento del ingreso bruto total. El comportamiento de estos costos fue irregular durante este período de cinco años.

Los gastos generales y administrativos siguen en orden de importancia. En 1973-74 estos totalizaban sólo \$ 388,000 en comparación con \$ 1.1 millones en 1976-77 y \$ 947,000 en 1977-78. La proporción de estos gastos respecto al total de ingresos aumentó de 10.7 por ciento en 1973-74 a 14.8 por ciento en 1977-78.

Los costos y gastos totales, en este período de cinco años siempre han sido mayores que los ingresos, excepto en 1975-76, razón por la cual se ha acumulado una pérdida de \$ 1.5 millones en la fase agrícola.

Tabla núm. 11

PROGRAMA DE PIÑAS (FASE AGRICOLA)
ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS
(En miles de dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos					
Ventas fruta fresca	2,374	2,774	2,960	2,924	2,683
Venta de Piña en fábrica	1,240	1,901	1,382	2,443	2,914
Ingreso suplementario salarios	0	535	711	878	764
Otros ingresos	23	25	35	55	29
Total	3,637	5,235	5,087	6,301	6,391
Costo fruta vendida					
Costos directos de producción	1,512	2,055	2,138	3,006	3,272
Costos indirectos de producción	659	1,135	702	1,521	1,476
Gastos de ventas	1,215	1,435	1,602	1,609	1,007
Total	3,387	4,627	4,443	6,136	5,754
Ingreso (pérdida) bruta de operaciones	249	608	644	165	637
Gastos generales y administrativos 2/	388	728	550	1,100	947
Total Costos y Gastos	3,775	5,355	4,993	7,236	6,701
Ingreso neto (pérdida neta)	(138)	(120)	94	(935)	(311)
Ajuste años anteriores	-	-	-	(134)	(-)
Ingreso neto (pérdida neta) ajustado	(138)	(120)	94	(1,069)	(311)

1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

2/ Incluye proporción gastos Oficina Central de la Autoridad de Tierras.

Tabla núm. 12

PROGRAMA DE PIÑAS (FASE AGRICOLA)
 ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS (EN PROPORCION AL INGRESO BRUTO) ^{1/}
 (En por cientos)

	1974	1975	1976	1977	1978
Ingreso Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costos de producción	59.7	61.0	55.8	71.8	74.3
Costos directos	41.6	39.3	42.0	47.7	51.2
Costos indirectos	18.1	21.7	13.8	24.1	23.1
Gastos de ventas	33.4	27.4	31.5	25.5	15.8
Gastos generales y administrativos	10.7	13.9	10.8	17.5	14.8
Total costos y gastos	103.8	102.3	98.2	114.8	104.9
Ingreso neto (pérdida neta)	(3.8)	(2.3)	1.8	(14.8)	(4.9)
Ajuste años anteriores	-	-	-	(2.1)	-
Ingreso neto (pérdida neta) ajustada	(3.8)	(2.3)	1.8	(17.0)	(4.9)
Proporción gastos de ventas a Ingresos por la venta de frutas (en por ciento)	51.2	51.7	54.1	55.0	37.5

^{1/} Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

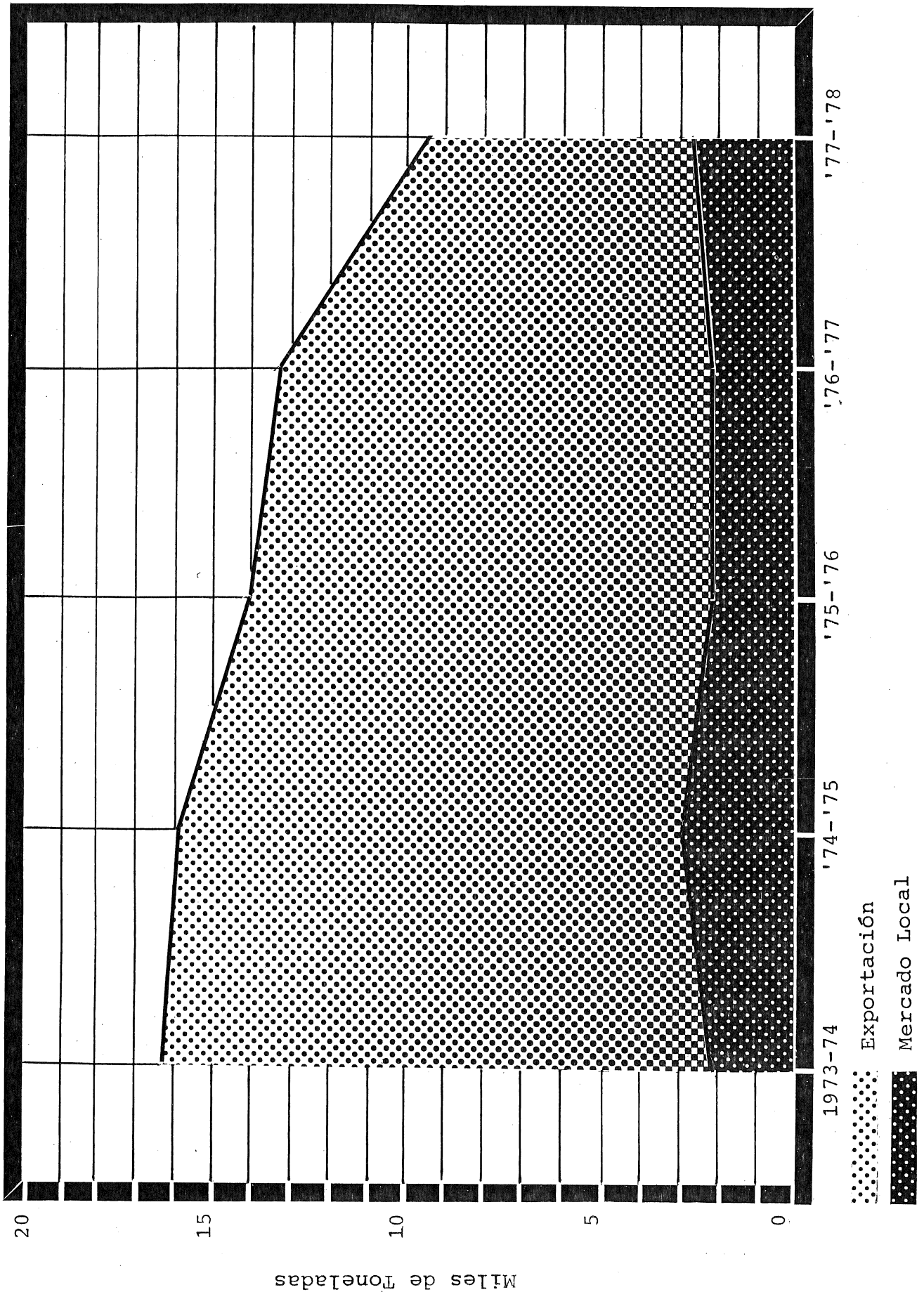
Una parte de la fruta cosechada en las fincas de piña pasa a la fábrica para elaboración y el resto se vende como fruta fresca en el mercado local y en Estados Unidos. Analizaremos aquí la disposición de la piña en el mercado fresco.

Entre 1973-74 y 1977-78 el valor de las ventas totales de fruta fresca aumentó de \$ 2.4 a \$ 2.7 millones. Este aumento se debió exclusivamente a aumentos en precio ya que las cantidades vendidas se redujeron de 16,205 a 9,444 toneladas durante ese mismo período. El precio por tonelada de piña vendida aumentó de \$ 146 en 1973-74 a \$ 284 en 1977-78.

La merma en la cantidad total vendida se debió a la reducción de los embarques al exterior que en 1977-78 fueron de 6,830 en comparación con 14,011 toneladas en 1973-74. La cantidad de piña vendida en el mercado local durante ese período aumentó de 2,194 toneladas en 1973-74 a 2,614 en 1977-78. La razón de la reducción de exportaciones es la competencia de fruta de otros países en el mercado de Estados Unidos, la cual obliga a vender nuestra fruta a precios que no dejan beneficios debido a los altos costos de venta. Por el contrario, es más productiva la venta de piña en el mercado local y la venta de fruta fresca a la fábrica.

Puede observarse que el precio promedio en el mercado local ha aumentado entre 1973-74 y 1977-78 en 147 por ciento mientras que el aumento en precio de la piña que se exporta ha sido de solamente 99 por ciento.

Ventas de Piña Fresca
Años Fiscales 1974-1978



Miles de Toneladas

Tabla núm. 13

PROGRAMA DE PIÑA - FASE AGRICOLA
 VENTAS DE FRUTA FRESCA 1/
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Concepto	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Valor de las ventas: (Miles de \$)					
Mercado local	190	301	319	317	561
Exportaciones	2,184	2,472	2,641	2,607	2,122
Total	2,374	2,774	2,960	2,924	2,683
Toneladas vendidas:					
Mercado local	2,194	2,905	2,176	2,133	2,614
Exportaciones	14,011	13,024	11,850	11,266	6,830
Total	16,205	15,929	14,027	13,400	9,444
Dólares por tonelada:					
Mercado local	87	104	147	149	215
Exportaciones	156	190	223	231	310
Total	146	174	211	218	284

1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 14

PROGRAMA DE PIÑA - FASE AGRICOLA
 INDICE DE AUMENTO EN VENTAS DE FRUTA FRESCA 1/
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Concepto	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Valor de las ventas: (Miles de \$)					
Mercado local	100.0	158.4	167.9	166.8	295.3
Exportaciones	100.0	113.2	120.9	119.4	97.2
Total	100.0	116.8	124.7	123.2	113.0
Toneladas vendidas:					
Mercado local	100.0	132.4	99.2	97.2	119.1
Exportaciones	100.0	93.0	84.6	80.4	48.7
Total	100.0	98.3	86.6	82.7	58.3
Dólares por tonelada:					
Mercado local	100.0	119.5	169.0	171.3	247.1
Exportaciones	100.0	121.8	142.9	148.1	198.7
Total	100.0	119.2	144.5	149.3	194.5

1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Si examinamos el resultado de operaciones de la fase agrícola del programa de piña en términos de promedios por unidad del producto, podemos formular las siguientes observaciones:

1. El ingreso bruto promedio por tonelada de piña, el cual es equivalente a un precio promedio, aumentó de \$ 94 a \$ 182 durante el período de 5 años que estamos estudiando. Esto representa un incremento de 94 por ciento.

2. El desglose del ingreso bruto promedio por tonelada entre las tres formas en que se dispone del producto y la forma como han cambiado entre 1974 y 1978 ha sido como sigue:

	<u>1974</u>	<u>1978</u>	<u>% de aumento</u>
Ingreso bruto promedio por tonelada de:			
Fruta fresca de exportación	156	310	98.7
Fruta fresca mercado local	87	215	147.1
Fruta entregada a fábrica	55	113	105.5

3. El total de costos y gastos por tonelada ha aumentado de \$ 97 a \$ 194, o sea, un incremento de 100%.

4. Todos los distintos elementos de costos reflejan un aumento sustancial durante el período de 5 años, pues los que han experimentado la mayor inflación han sido los gastos generales y administrativos con 210% y los costos directos de producción con 138%.

5. La pérdida neta de \$ 4 por tonelada que se experimentaba en 1973-74 se ha elevado a \$ 13 por tonelada en 1977-78.

Tabla núm. 15

PROGRAMA DE PIÑA - FASE AGRICOLA
 ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS 1/
 POR TONELADA NETA (DOLARES)
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos					
Venta fruta fresca <u>2/</u>	146	174	211	218	284
Venta de Piña a fábrica <u>3/</u>	55	81	53	90	113
Ingreso suplementario salarios <u>4/</u>	0	14	18	22	22
Otros ingresos <u>4/</u>	1	1	1	1	1
Total <u>4/</u>	94	130	127	155	182
Costo fruta vendida					
Costos directos de producción <u>4/</u>	39	52	53	74	93
Costos indirectos de producción <u>4/</u>	17	29	18	38	42
Gastos de venta <u>2/</u>	87	110	135	120	107
Total <u>4/</u>	87	117	111	151	164
Ingreso neto (pérdida) de operaciones <u>4/</u>	6	15	16	4	18
Gastos generales y administra- tivos <u>4/</u>	10	18	14	27	31
Total costos y gastos <u>4/</u>	97	128	125	178	194
Ingreso neto (pérdida neta) <u>4/</u>	(4)	(3)	2	(23)	(13)

Continúa

Tabla núm. 15

PROGRAMA DE PIÑA - FASE AGRICOLA
ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS 1/
POR TONELADA NETA (DOLARES)
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Continuación

- 1/ Las sumas no necesariamente van a coincidir con los totales debido al redondeo y a que son promedios a base de varias medidas de producción total, i.e. toneladas cosechadas en algunos casos, toneladas entregadas a fábrica, toneladas de piña vendida, etc.
- 2/ Por tonelada de piña vendida.
- 3/ Por tonelada de piña entregada a la fábrica.
- 4/ Por tonelada cosechada.

La fábrica de enlatados del programa de piñas tuvo un ingreso bruto de \$ 8.8 millones en el año fiscal 1977-78 en comparación con \$ 4.4 millones en 1973-74; esto es, el valor de las ventas se elevó al doble. Por otro lado, el total de costos y gastos aumentó durante ese mismo período en \$ 4.1 millones, o sea, de \$ 5.4 millones a \$ 9.5 millones. Excepto en el año 1975-76, los ingresos brutos fueron menores que los costos y gastos totales, y se acumularon pérdidas netas por \$ 2.0 millones en los últimos cinco años.

Los costos directos de materia prima, mano de obra y materiales absorbieron en 1973-74 el 95 por ciento del ingreso bruto. La razón fundamental de esta proporción tan alta de costos a ingresos fue el bajo precio de las ventas de productos de piña. En 1973-74 el precio por caja fue de \$ 4.82 subiendo a \$ 7.42 en 1974-75 y a \$ 8.8 en 1977-78. La proporción de costos directos a ingreso bruto, por lo tanto, bajó a 77.0 por ciento en 1974-75 y a 71.7 por ciento en 1975-76. En 1976-77 y 1977-78 esta proporción subió a 78.6 por ciento y a 81.8 por ciento respectivamente.

La proporción de costos indirectos a ingreso bruto ha fluctuado entre 15.2 y 9.5 por ciento. En términos relativos las variaciones han sido un poco irregulares. En términos absolutos, sin embargo, los costos indirectos han ido aumentando gradualmente desde \$ 659,000 en 1973-74 hasta \$ 914,000 en 1977-78.

Los gastos de ventas, también, se han incrementado desde 1973-74, tanto en términos absolutos como relativos. En 1973-74

la proporción de gastos de ventas al ingreso bruto era de 6.2 por ciento subiendo a 6.5 por ciento en los 2 años siguientes. En 1976-77 ya esta proporción era de 8.0 por ciento y en 1977-78 de 8.3 por ciento.

La proporción de gastos generales y administrativos, al ingreso bruto se ha comportado en forma errática. Generalmente esta proporción ha estado entre un 6 y un 7 por ciento, excepto en 1976-77 en que subió a 9.4 por ciento.

En general, se observa una tendencia descendente en las pérdidas de la fábrica.

Otra señal de mejoría en las operaciones de este proyecto es la forma como se ha ido reduciendo el inventario a un nivel más razonable de acuerdo a las ventas. En el año 1976, las ventas fueron de \$ 7.2 millones y el inventario \$ 1.7 millones, o sea, el inventario representaba el 24% de las ventas; lo cual es excesivo. En el año 1978, el inventario se había reducido a \$ 1.4 millones, esto es, el 16% de las ventas.

Tabla núm. 16

PROGRAMA DE PINAS - FABRICA DE ENLATADO
 ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS 1/
 (En miles de dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos					
Ventas netas	4,328	5,059	7,221	9,018	8,705
Otros ingresos	111	44	43	67	139
Total	4,439	5,103	7,264	9,086	8,844
Costos de producción					
Costos directos	4,219	3,930	5,162	7,144	7,230
Materia prima	1,414	2,135	1,617	2,752	3,137
Mano de obra	423	428	442	495	511
Materiales	1,631	2,531	2,957	3,494	3,915
Reducción (incremento) en inventarios	751	(1,164)	146	403	(333)
Costos indirectos	659	777	832	862	914
Total costos de producción	4,878	4,707	5,993	8,006	8,144
Beneficio bruto en ventas	(438)	396	1,271	1,080	700
Gastos de ventas	276	334	470	731	737

Tabla núm. 16

PROGRAMA DE PIÑAS - FABRICA DE ENLATADO
 ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS 1/
 (En miles de dólares)

Continuación

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Beneficio neto (pérdida neta) en ventas	(714)	62	801	349	(37)
Gastos generales y administra- tivos	260	354	520	857	643
Costos y Gastos totales	5,414	5,395	6,983	9,594	9,524
Ingreso neto (pérdida neta)	(974)	(293)	281	(508)	(680)
Ajuste años anteriores	208	(14)	40	(320)	240
Ingreso neto (pérdida neta) ajustado	(766)	(307)	320	(828)	(440)

1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 17

PROGRAMA DE PIÑAS - FABRICA DE ENLATADOS
 ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS (EN PROPORCION AL INGRESO BRUTO) 1/
 (En por cientos)

	1974	1975	1976	1977	1978
Ingreso bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costos de producción	109.9	92.2	82.5	88.1	92.1
Costos directos	95.0	77.0	71.1	78.6	81.8
Materia prima	31.9	41.8	22.3	30.3	35.5
Mano de obra	9.5	8.4	6.1	5.4	5.8
Materiales	36.7	49.6	40.7	38.5	44.3
Reducción (incremento) de inventarios	16.9	(22.8)	2.0	4.4	(3.8)
Costos indirectos	14.8	15.2	11.5	9.5	10.3
Gastos de ventas	6.2	6.5	6.5	8.0	8.3
Gastos generales y administrativos	5.9	6.9	7.2	9.4	7.3
Total costos y gastos	122.0	105.7	96.1	105.6	107.7
Beneficio neto (pérdida neta)	(21.9)	(5.7)	3.9	(5.6)	(7.7)
Ajuste años anteriores	4.7	(0.3)	0.6	(3.5)	2.7
Ingreso neto (pérdida neta) ajustado	(17.3)	(6.0)	4.4	(9.1)	(5.0)

1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Al examinar el resultado de operaciones de la fábrica en sus valores promedios por unidad producida, nos encontramos con la dificultad de las variaciones en el tamaño de los distintos envases. Por esta razón, la comparación del promedio por caja no es exactamente válida debido a que el promedio puede estar afectado por los cambios en la composición de la producción por tamaños de caja. Sin embargo, esta dificultad solo le resta exactitud al análisis, pero no significación. Este siempre es de utilidad y se pueden derivar del mismo las siguientes observaciones:

1. El precio promedio por caja ha subido de \$ 5.74 en 1973-74 a \$ 7.55 en 1977-78, o sea, un incremento de 31.5%.

2. El costo total de producción ha crecido en 9.1% durante el mismo período, esto es, de \$ 6.47 a \$ 7.06. En 1973-74, al terminar la fase de producción solamente, ya se habían perdido 58 centavos por caja. En 1977-78, sin embargo, se ganaban 61 centavos por caja en esta fase.

3. Desafortunadamente, los gastos de venta han aumentado de 37 a 64 centavos por caja, un incremento de 73.0%; y los gastos generales y administrativos, de 34 a 56 centavos por caja, un aumento de 64.7%. Esto ha contrarrestado en parte la mejoría en el aspecto de producción.

4. Combinando todos los elementos de costos, el resultado de operaciones de la fábrica, aunque sigue arrojando pérdidas, ha experimentado una gran mejoría ya que la pérdida neta se ha reducido de \$ 1.02 por caja en 1974 a 38 centavos por caja en 1978.

Tabla núm. 18

PROGRAMA DE PIÑA - FABRICA DE ENLATADOS
 ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS ^{1/}
 PROMEDIOS POR CAJA EMPACADA
 (Valor en dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos					
Ventas netas	5.74	5.29	7.30	7.75	7.55
Otros ingresos	<u>.15</u>	<u>.05</u>	<u>.04</u>	<u>.06</u>	<u>.12</u>
Total	5.89	5.34	7.34	7.81	7.67
Costos de producción					
Costos directos					
Materia prima	1.88	2.23	1.63	2.36	2.72
Mano de obra	.56	.45	.45	.43	.44
Materiales	2.16	2.65	2.99	3.00	3.40
Costos indirectos	.87	.81	.84	.74	.79
Inventario: (incremento) o disminución	<u>1.00</u>	<u>(1.22)</u>	<u>.15</u>	<u>.35</u>	<u>(.29)</u>
Total costos de produc- ción	6.47	4.92	6.06	6.88	7.06
Costos de ventas	.37	.35	.48	.63	.64
Gastos generales y administrativos	<u>.34</u>	<u>.37</u>	<u>.53</u>	<u>.74</u>	<u>.56</u>
Total costos y gastos	<u>7.18</u>	<u>5.64</u>	<u>7.06</u>	<u>8.24</u>	<u>8.26</u>
Ingreso (pérdida) neto	<u>(1.29)</u>	<u>(.31)</u>	<u>.28</u>	<u>(.44)</u>	<u>(.59)</u>
Ajuste años anteriores	<u>.27</u>	<u>(.01)</u>	<u>.04</u>	<u>(.27)</u>	<u>(.21)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	(1.02)	(.32)	.32	(.71)	(.38)
Miles de cajas empacadas	754	956	989	1,164	1,153

^{1/} Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Otros programas

En las cuentas de la oficina central se recogen como ingresos los cargos por renta e intereses que la Autoridad le hace a los distintos programas; el ingreso neto que pueda resultar de la operación de los programas; los ingresos por la venta de propiedades; y otros ingresos no-operacionales que recibe la Autoridad. Se recogen como gastos el costo del financiamiento en que incurre la Autoridad; la depreciación de sus activos fijos; las pérdidas netas que resultan de la operación de los distintos programas; y los gastos administrativos de la oficina central. El ingreso (pérdida) neto resultante es el mismo que se refleja en los estados consolidados.

La concentradora de frutas ha operado con pérdidas netas que suman \$ 204,000 en los cuatro años; pero se evidencia una tendencia descendente en las mismas. En este caso se ha registrado también una mejoría en la situación relativa a los inventarios ya que la proporción de estos a las ventas se ha reducido de 31% en 1976 a 26% en 1978. No obstante, todavía hay margen para una mayor reducción.

El programa de vegetales acumuló una pérdida de \$ 2.2 millones en cinco años. Los costos directos de producción, sin incluir los gastos administrativos, fueron mayores que las ventas en todos los años. Debido a esta relación tan desfavorable entre costos y precios, el programa tiene muy escasas posibilidades de operación económica.

El programa de ganadería ha funcionado con pérdidas totales de \$ 501,000 durante el período de 1974-78. En este caso también

el total de costos, excluyendo los gastos administrativos, es mayor que las ventas, por lo que sus posibilidades de operación económica son también remotas. Puede observarse, además, que el precio de venta promedio por libra se ha reducido de 41 cts. en 1975 a 35 cts. en 1978. Su experiencia operacional indica que mientras mayor sea el volumen de ventas, el precio promedio es más bajo. No es posible operar económicamente en una situación de costos crecientes mientras los precios van bajando.

Tabla núm. 19

OFICINA CENTRAL
ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS 1/
(En miles de dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos:					
Renta de los programas de piñas y otras actividades	469	591	633	913	1,103
Intereses de préstamos al programa de piña, fincas de beneficio proporcional y otras actividades	327	572	690	763	663
Ingreso misceláneo	250	71	58	83	148
Ingreso de las operaciones de Concentradora de P. R.	-	23	(233)	(91)	98
Total de Ingresos	1,047	1,257	1,148	1,667	2,012
Gastos:					
Depreciación	26	29	38	101	101
Intereses en préstamos a corto plazo	84	230	364	468	594
Intereses en préstamos a largo plazo	-	98	409	390	364
Pérdida en las operaciones del programa de piñas	905	427	(414)	1,896 2/	750 2/

Continúa

Tabla núm. 19

OFICINA CENTRAL
ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS ^{1/}
(En miles de dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Pérdida en las operaciones del programa de ganado	25	100	102	148	126
Pérdida en las operaciones del programa de Cosechas de Alimentos	162	903	289	740	136
Propiedad desechada por inservible	-	5	8	3	-
Gastos administrativos	284	456	430	588	648
Gastos misceláneos	12	39	8	44	9
Total de Gastos	1,498	2,287	1,235	4,379 ^{2/}	2,729 ^{2/}
Ingreso (pérdida) de operaciones	(451)	(1,030)	(86)	(2,712)	(717)
Otros ingresos (Venta de propiedad)	-	1,582	77	660	946
Ingreso (pérdida) neto	(451)	552	(9)	(2,052)	229
Ajuste años anteriores	-	-	-	-	-
Ingreso (pérdida) ajustado	(451)	552	(9)	(2,052)	229

^{1/} Las sumas individuales pueden diferir de los totales debido al redondeo.

^{2/} Cifra revisada utilizando el Informe Financiero del Programa de Piñas para 1978.

Tabla núm. 20

CONCENTRADORA DE PUERTO RICO
ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS ^{1/}

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos					
Venta de productos concentrados	-	333	660	489	981
Ingresos misceláneos	-	55	36	213	16
Total de ingresos	-	388	696	702	997
Costos Y Gastos					
Costo de bienes vendidos	-	25	519	249	382
Costo directo de operación	-	44	275	392	367
Costos indirectos	-	225	65	100	121
Gastos administrativos	-	70	40	53	30
Total Costos y Gastos	-	365	898	794	899
Ingreso neto (pérdida)	-	23	(202)	(92)	98
Ajuste años anteriores	-	-	(31)	-	-
Ingreso (pérdida) neto ajustado	-	23	(233)	(92)	98

^{1/} Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 21

PROGRAMA DE VEGETALES
ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS 1/
(En miles de dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos					
Ventas de vegetales	786	1,298	795	699	114
Ingresos misceláneos	1	3	216	114	26
Total	787	1,301	1,010	813	141
Gastos directos de operación					
Preparación del terreno y siembra	46	97	34	33	24
Fertilización y cultivos	441	1,034	285	370	-
Costos antes de la cosecha	487	1,131	319	403	24
Costos de cultivo	164	225	142	110	145
Otros costos directos	214	671	694	619	18
Total	865	2,027	1,155	1,132	187
Gastos administrativos	212	479	161	231	84
Total gastos de operación	1,077	2,506	1,316	1,363	271
Ingreso (pérdida) de operación	(290)	(1,204)	(306)	(550)	(131)
Ajuste años anteriores	129	302	16	(190)	(5)
Ingreso neto (pérdida) ajustado	(162)	(903)	(289)	(740)	(136)

1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 22

PROGRAMA DE GANADERIA
ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS ^{1/}
(En miles de dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos					
Ventas de ganado	381	333	447	371	407
Nacimientos e incremento en peso:	98	123	129	110	112
Otros ingresos	9	40	39	33	35
Total	488	496	615	514	554
Costos Y Gastos					
Valor del ganado vendido	114	99	157	129	139
Mejoramiento y mantenimiento de pastos	66	63	73	73	89
Reparación de cercas	24	28	34	34	33
Pérdida por muerte de ganado	10	9	15	12	8
Cuidado	50	69	81	69	62
Total	263	268	359	317	331
Costos y gastos indirectos					
Gastos administrativos	66	84	90	110	104
Gastos generales de las fincas	118	160	180	180	197
Ajuste de inventario de ganado	2	-	-	9	3
Renta y contribuciones	48	64	62	30	31
Depreciación	17	20	20	16	12
Total	251	328	353	345	348
Gastos y Costos totales	514	596	712	662	679
Beneficio (pérdida) neto	(25)	(100)	(97)	(148)	(125)
Ajuste años anteriores	-	-	(5)	-	(1)
Beneficio (pérdida) ajustado	(25)	(100)	(102)	(148)	(126)

^{1/} Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 23

PROGRAMA DE GANADERIA
VENTAS DE GANADO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	Número	Peso Total (000 lbs.)	Importe ventas (000 \$)	Precio de venta por libra
				cts.
1973-74				
1974-75	1,263	818.0	332.6	.41
1975-76	1,825	1,244.0	447.1	.36
1976-77	1,623	740.5	371.1	.50
1977-78	1,682	1,147.2	406.6	.35

PRODUCTIVIDAD

Rendimiento del capital

Las proporciones financieras que tienen la aplicación más relevante a las operaciones de la Autoridad son las proporciones del ingreso neto al ingreso bruto, a los activos totales y a la inversión de capital. El rendimiento sobre la inversión de capital es el equivalente al rendimiento sobre la equidad de los accionistas (stockholders' equity) en una empresa privada.

Puesto que la Autoridad ha operado con pérdidas durante el período de tiempo bajo estudio, el rendimiento del capital es negativo. El año más difícil fue el 1977, cuando se realizó una pérdida neta de \$ 2,052,000. Esta representó el 12.4% del ingreso bruto, el 4.8% de los activos totales y arrojó un rendimiento sobre la inversión de capital de -12.8%. El año de resultados más favorables fue el 1975, cuando se realizó una ganancia de \$ 552,000, mostrando una proporción de 4.2% del ingreso bruto, 1.7% de los activos totales y 3.4% de la inversión de capital.

El promedio anual del período 1974 a 1978 indica que las pérdidas de la Autoridad de Tierras son el 2.5% del ingreso bruto, el 0.6% de los activos totales, y el rendimiento del capital es -2.9% anualmente.

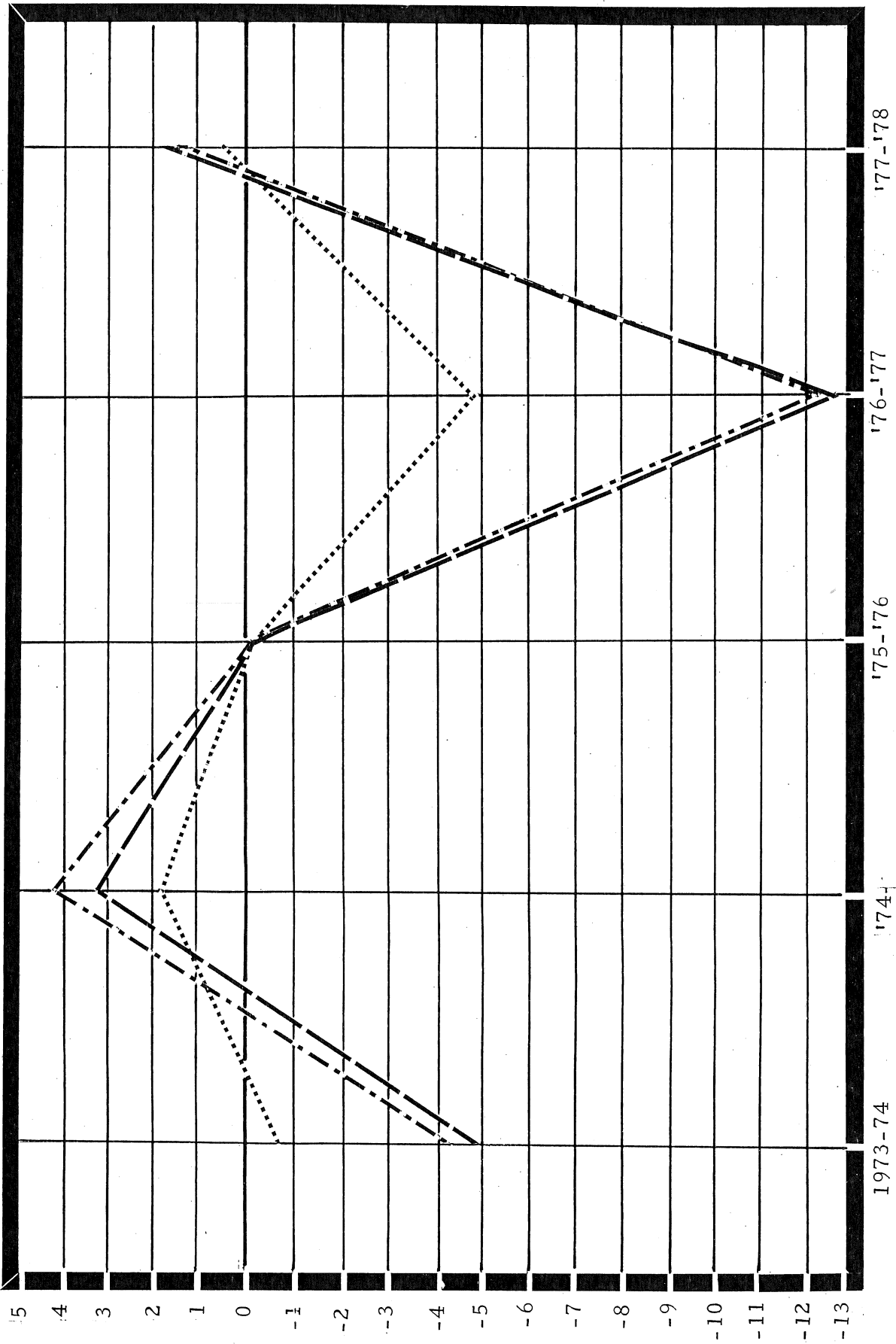
El rendimiento sobre el capital invertido refleja el siguiente promedio anual por programa:

Programa de piñas	-13.5%
Programa de vegetales	-194.0%
Programa de ganadería	-21.2%
Concentradora	- 9.1%

Esto significa que, de continuar este ritmo, se perdería el capital total de la concentradora en un promedio de 11 años; el del programa de piñas, en 7.5 años; el del programa de ganadería, en 4.7 años; mientras que las pérdidas del programa de vegetales equivalen a casi el doble del capital invertido en un año.

Proporciones del Ingreso Neto
Años Fiscales 1974 a 1978
(En por ciento)

Por Ciento



..... Ingreso Neto a Activos Totales
- · - · - Ingreso Neto a Ingreso Bruto
- - - Ingreso Neto a Inversión de Capital

PROPORCIONES FINANCIERAS A BASE DEL INGRESO NETO

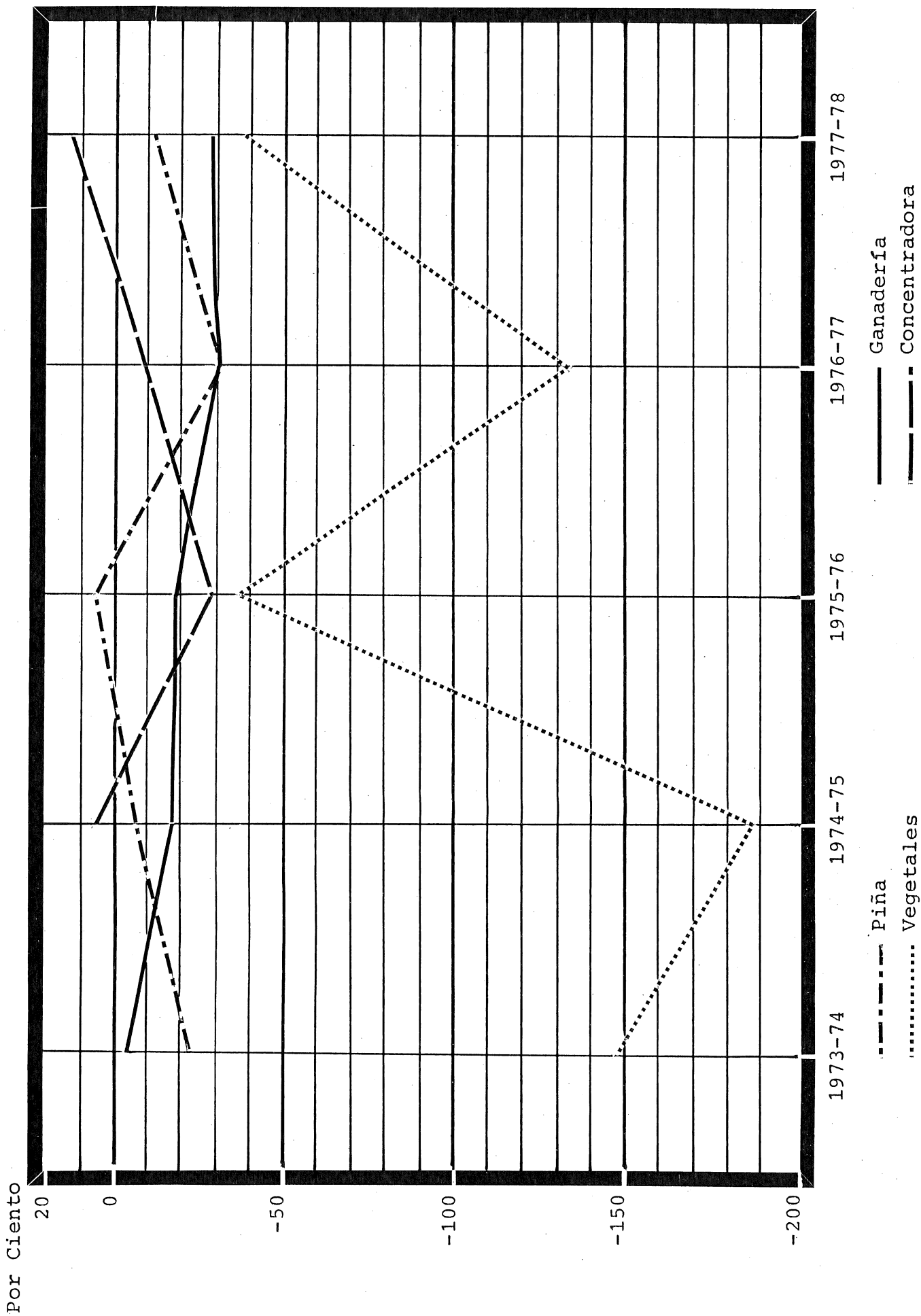


Tabla núm. 24

AUTORIDAD DE TIERRAS DE PUERTO RICO (CONSOLIDADO)
 PROPORCIONES FINANCIERAS A BASE DEL INGRESO NETO
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1974	1975	1976	1977	1978
DATOS FINANCIEROS (EN MILES DE DOLARES)					
Ingreso (pérdida) neto ^{1/}	(452)	552	(9)	(2,052)	229
Ingreso bruto	10,145	13,180	14,148	16,522	15,900
Activos totales ^{2/}	61,945	32,657	39,890	42,362	52,495
Inversión de capital ^{3/}	9,009	16,372	16,889	16,083	15,034
PROPORCIONES FINANCIERAS (En por cientos)					
Ingreso neto (pérdida neta) a					
Ingreso bruto	(4.4)	4.2	(0.1)	(12.4)	1.4
Activos totales	(0.7)	1.7	-	(4.8)	0.4
Inversión de capital	(5.0)	3.4	(0.1)	(12.8)	1.5

1/ Después de ajustes de años anteriores.

2/ La mitad de la suma de los activos totales al principio y al final de cada período.

3/ La mitad de la suma del capital al principio y al final de cada período.

Tabla núm. 25

PROPORCIONES FINANCIERAS A BASE DEL INGRESO NETO
POR PROGRAMAS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Programa y proporción	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Programa de piña (consolidado)					
Ingreso (pérdida) neto a:					
Ingreso bruto	(13.3)	(5.1)	3.8	(14.6)	(6.1)
Activos totales	(15.8)	(6.2)	5.2	(24.0)	(9.5)
Inversión de capital	(20.3)	(8.0)	6.6	(31.3)	(12.3)
Programa de vegetales					
Ingreso (pérdida) neto a:					
Ingreso bruto	(20.6)	(69.4)	(28.6)	(91.0)	(96.5)
Activos totales	(46.8)	(122.0)	(28.1)	(91.4)	(28.8)
Inversión de capital	(147.3)	(188.5)	(37.7)	(133.3)	(39.0)
Programa de ganadería					
Ingreso (pérdida) neto a:					
Ingreso bruto	(5.1)	(20.2)	(16.6)	(28.8)	(22.7)
Activos totales	(4.7)	(17.6)	(17.8)	(29.7)	(27.4)
Inversión de capital	(5.0)	(18.3)	(18.4)	(31.1)	(28.8)
Concentradora de P.R.					
Ingreso (pérdida) neto a:					
Ingreso bruto	-	5.9	(33.5)	(13.1)	9.8
Activos totales	-	4.0	(21.1)	(6.9)	6.8
Inversión de capital	-	6.3	(29.2)	(9.9)	13.0

Otras medidas de productividad

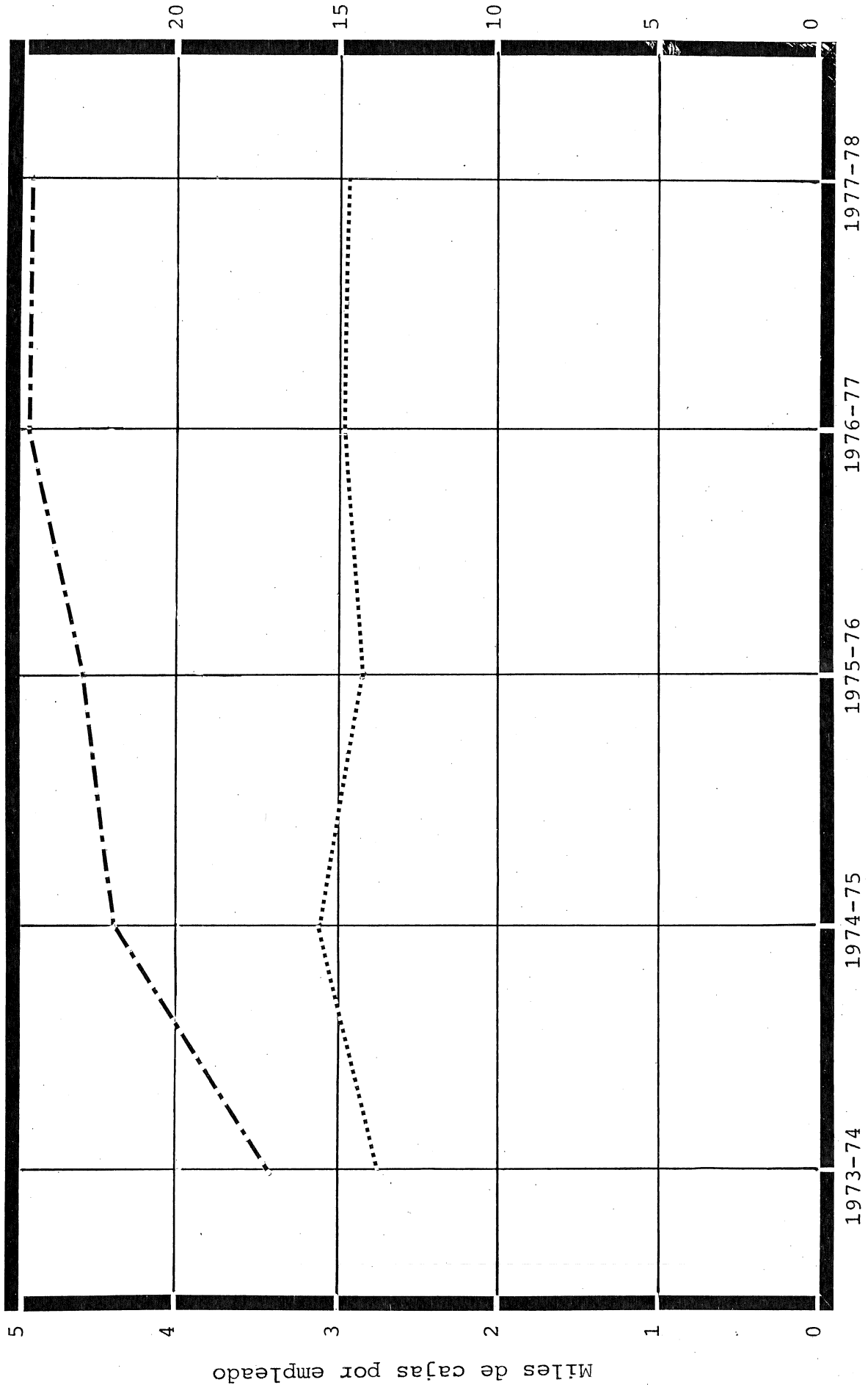
Podemos medir la productividad en las actividades agrícolas a base de la producción por empleado y por cuerda de terreno cosechada. En el caso de las fincas de piña, no fue posible obtener la información del empleo durante los años objeto de este estudio, de manera que solamente hemos podido medir el rendimiento por cuerda.

Los datos a este respecto que presentamos en la Tabla núm.26 indican que cuando se cosecharon 2,367 cuerdas, el rendimiento fue de 16.6 toneladas de piña por cuerda; en 2,744 cuerdas, la productividad fue 14.8 toneladas por cuerda; y en 2,801 cuerdas, 13.9 toneladas por cuerda. El índice de productividad demuestra que no hay economías de escala en esta actividad; por el contrario, al aumentar el cuerdate, se reduce el rendimiento. Esto quiere decir que las tierras más productivas ya están en uso y que, para aumentar la producción, se han utilizado terrenos menos favorables a este cultivo.

En el caso de la fábrica de enlatados, como en toda la manufactura liviana, la mejor medida de productividad es la relativa al empleo. Observamos que el promedio de cajas empaçadas por empleado aumentó de 3,380 en 1974, cuando la producción total fue de 753,843 cajas, hasta 4,952 cajas por empleado en 1977 en una producción total de 1,163,746 cajas. Estos datos indican que, a medida que se aumenta la proporción de utilización de la capacidad productiva de la fábrica, aumenta la productividad, siempre y cuando que se controle adecuadamente el número de empleados.

Toneladas por cuerda

MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD - PROGRAMA DE PIÑA



..... Fase Agrícola

--- Fábrica

Miles de cajas por empleado

Tabla núm. 26

PROGRAMA DE PIÑA - FASE AGRICOLA
PRODUCCION PIÑA - FRUTA FRESCA

	Toneladas cosechadas	Cuerdas cosechadas	Toneladas entregadas a fábrica	Toneladas por cuerda cosechada
1973-74	38,831	2,801	22,626	13.9
1974-75	39,402	2,367	23,473	16.6
1975-76	39,947	2,810	25,921	14.2
1976-77	40,558	2,744	27,159	14.8
1977-78	35,179	2,390	25,735	14.7

Tabla núm. 27

PROGRAMA DE PIÑAS - FABRICA DE ENLATADO
PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEO

Año fiscal	Empleo total	Número de cajas empacadas	Cajas empacadas por empleado	Indice
1973-74	223	753,843	3,380	100
1974-75	220	956,016	4,345	128
1975-76	216	988,811	4,577	135
1976-77	235	1,163,746	4,952	146
1977-78	236	1,152,879	4,885	144

Año fiscal	Empleo total	Toneladas de piña procesadas	Toneladas procesadas por empleado	Indice
1973-74	223	22,626	101	100
1974-75	220	23,473	107	106
1975-76	216	25,921	120	119
1976-77	235	27,159	115	114
1977-78	236	25,735	109	108

ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA

En el período de cinco años que aquí hemos estudiado, los activos totales de la Autoridad de Tierras se han multiplicado en 2.25 veces, aumentando de \$ 27.7 millones en 1973-74 a \$ 62.4 millones en 1977-78. La composición de los activos también ha cambiado ya que los activos fijos han aumentado de \$ 20.8 millones y 75% del total en el primer año a \$ 50.9 millones y 82% del total en el último. Esto se ha debido a las fuertes inversiones en centrales azucareras desde 1975.

El crecimiento en las propiedades y actividades de la empresa ha sido financiado mediante el uso del crédito, tanto a largo plazo como a corto plazo. El capital neto de la empresa, que ascendía a \$ 16.0 millones en 1974 y constituía entonces el 58% de los recursos totales, se había reducido a \$ 15.0 millones y 24% de los recursos totales en 1978. Por otro lado, las obligaciones totales habían aumentado de \$ 11.7 millones y 42% de los recursos en 1974 a \$ 47.5 millones y 76% de los recursos en 1978.

Proporciones financieras

El análisis de las proporciones financieras es el proceso de determinar e interpretar relaciones numéricas basadas en los estados financieros de una empresa. Estas proporciones pueden expresar relaciones entre distintas partidas del Estado de Situación, del Estado de Ingresos y Gastos o de una combinación de partidas de ambos estados.

Tabla núm. 28

AUTORIDAD DE TIERRAS
ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACION FINANCIERA
(En miles de dólares)

	Al finalizar el año fiscal				
	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
<u>ACTIVOS</u>					
Activos fijos					
Tierra	18,047	17,982	17,995	21,730	21,684
Edificios, maquinaria y equipo (neto)	2,802	3,667	3,804	3,540	3,276
Inversión en Centrales	-	-	4,600	6,399	25,916
Sub-total activos fijos	20,849	21,649	26,399	31,669	50,876
Activos Corrientes					
Caja	40	60	44	267	628
Cuentas a Cobrar	2,883	2,958	3,147	4,138	3,569
Inventarios	2,089	3,663	3,129	3,142	3,281
Otros	1,584	8,997	5,097	3,057	4,020
Sub-total activos corrientes	6,596	15,678	11,417	10,604	11,498
OTROS ACTIVOS	273	269	4,368	267	75
ACTIVOS TOTALES	27,718	37,596	42,184	42,540	62,449

Continúa

Tabla núm. 28

AUTORIDAD DE TIERRAS
ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACION FINANCIERA
(En miles de dólares)

Continuación

	Al finalizar el año fiscal				
	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
<u>OBLIGACIONES Y CAPITAL</u>					
OBLIGACIONES CORRIENTES	5,702	9,323	9,280	12,044	12,633
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	<u>6,000</u>	<u>11,545</u>	<u>15,855</u>	<u>15,380</u>	<u>34,864</u>
Sub-total obligaciones	11,702	20,868	25,135	27,424	47,497
CUENTAS DE CAPITAL					
Capital Autoridad de Tierras	63,347	63,507	63,838	63,557	63,563
Deficit acumulado	<u>(47,331)</u>	<u>(46,779)</u>	<u>(46,789)</u>	<u>(48,441)</u>	<u>(48,611)</u>
Capital neto	16,016	16,728	17,049	15,116	14,952
TOTAL OBLIGACIONES Y CAPITAL	27,718	37,596	42,184	42,540	62,449

La proporción que más se usa para medir la solvencia a corto plazo de una empresa es la proporción de activos corrientes a obligaciones corrientes. Esta relación es de primordial importancia para los acreedores a corto plazo de la empresa ya que indica cuan bien están estos protegidos por los activos que se espera sean convertidos en efectivo en un período correspondiente al vencimiento de las obligaciones a corto plazo. Generalmente una proporción de 2 a 1 se considera satisfactoria. Esto significa que por cada \$ 1 de obligaciones corrientes haya \$ 2 de activos corrientes. Es necesario reconocer, sin embargo, que esta, la llamada proporción corriente, varía de industria a industria y aun dentro de la misma industria en distintos momentos en el año.

La proporción de activos corrientes a obligaciones corrientes en la Autoridad de Tierras durante los primeros dos años del período estudiado subió de 1.16 a 1.68. Desde 1975, esta proporción ha estado bajando y era de 0.91 en 1978, que es más bajo de lo que se considera razonable en la mayoría de las industrias. Esto quiere decir que en la actualidad el capital neto de trabajo es negativo ya que las obligaciones corrientes son mayores que los activos corrientes.

La proporción del capital neto a los activos totales es considerada como una de las proporciones más significativas del estado de situación de una empresa. Mientras más alta esa proporción, más fuerte será la posición financiera de la empresa. En el caso de la Autoridad de Tierras esta proporción ha sido de .58 en el año fiscal 1974; .44 en 1975; .40 en 1976; .36 en

1977 y .24 en 1978. Esto quiere decir que el capital provisto por la Autoridad siempre ha sido menor que el capital combinado provisto por los acreedores a corto y a largo plazo excepto en el año fiscal 1974. La reducción en la proporción del capital que se ha venido experimentando desde entonces se ha debido mayormente a las emisiones de deuda para financiar la inversión en centrales azucareras.

Las proporciones del valor de los activos fijos al capital se utiliza para determinar la medida en que el capital de la empresa se ha invertido en adquirir activos fijos. En tiempos de dificultad económica una inversión alta en activos fijos añade problemas a las dificultades de la empresa al aumentar relativamente la depreciación, los gastos de mantenimiento y los costos fijos de intereses, reduciendo, por lo tanto, los beneficios de la empresa. La proporción de activos fijos a capital de la Autoridad ha sido siempre superior a uno y ha estado creciendo continuamente, indicando una vez más la necesidad de la empresa de incurrir en obligaciones para invertir en este tipo de activos.

La proporción de obligaciones a largo plazo a capital expresa la relación entre el capital tomado a préstamo a largo plazo y el capital invertido por la empresa. Mientras más alta la proporción, menor el margen de seguridad para los acreedores ya que aumentan los costos fijos de intereses y en el caso de una súbita depresión, podría causar la insolvencia de la empresa. La proporción de obligaciones a largo plazo respecto al capital de la Autoridad ha aumentado de 0.37 en 1973-74 a 2.33 en 1977-78, la cual se considera muy alta.

La proporción de las obligaciones totales al capital muestra las mismas tendencias que la anterior y ha aumentado de 0.73 en 1974 a 3.18 en 1978. Esto indica que se han utilizado también los recursos de crédito a corto plazo en forma excesiva.

PROPORCIONES FINANCIERAS

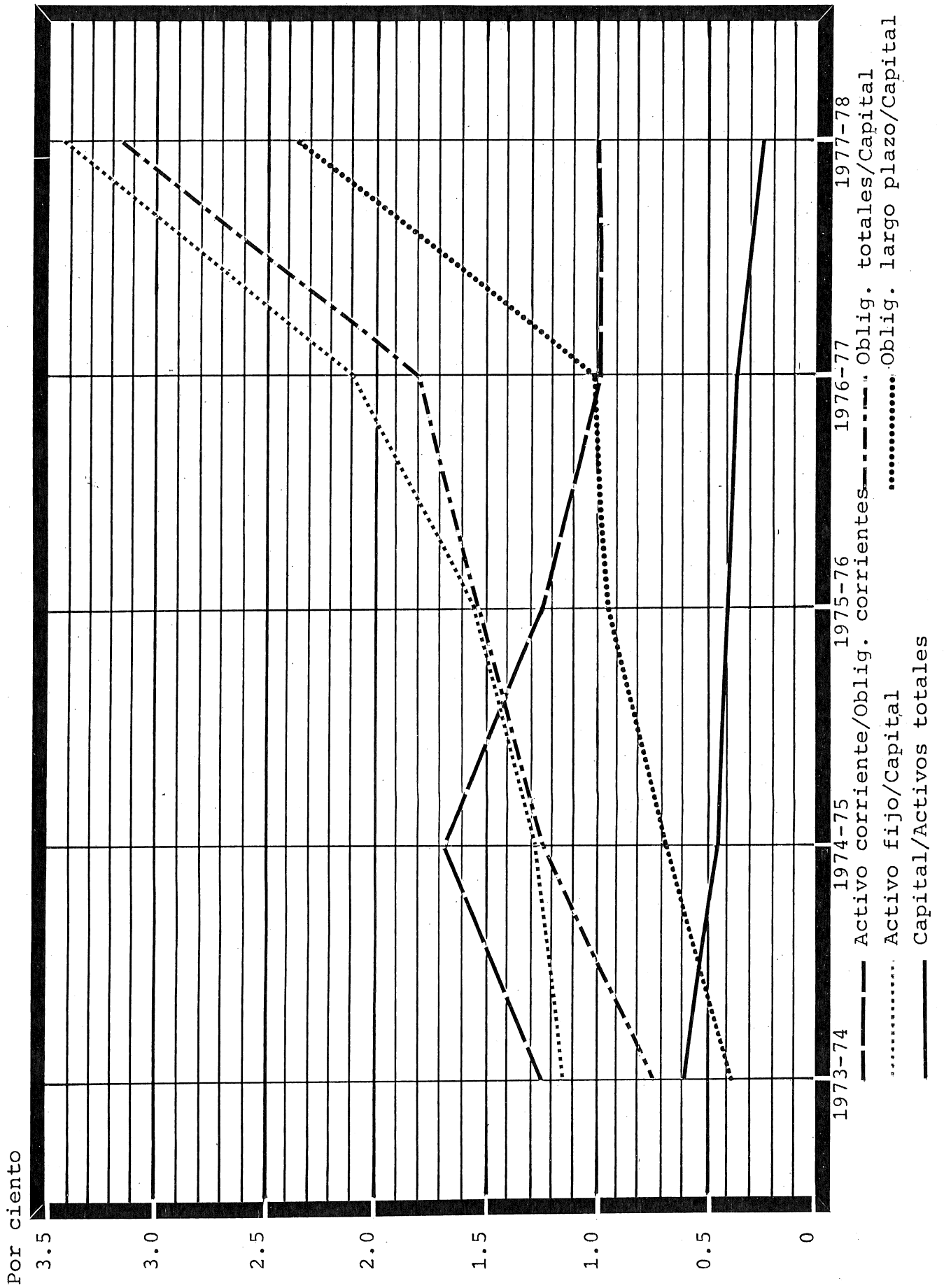


Tabla núm. 29

AUTORIDAD DE TIERRAS (ESTADO CONSOLIDADO)
 PROPORCIONES FINANCIERAS
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
DATOS FINANCIEROS (En miles de \$)					
Activos corrientes	6,596	15,678	11,417	10,604	11,498
Activos fijos	20,849	21,649	26,399	31,669	50,876
Activos totales	27,718	37,596	42,184	42,540	62,449
Obligaciones corrientes	5,702	9,323	9,280	12,044	12,633
Obligaciones a largo plazo	6,000	11,545	15,855	15,380	34,864
Total de obligaciones	11,702	20,868	25,135	27,424	47,497
Inversión de capital	16,016	16,728	17,049	15,116	14,952
PROPORCIONES FINANCIERAS (Por ciento)					
Activo corriente/Obligaciones corrientes	1.15	1.68	1.23	.88	.91
Activo fijo/Capital	1.30	1.29	1.55	2.10	3.40
Capital/Activos totales	.58	.44	.40	.36	.24
Obligaciones totales/Capital	.73	1.25	1.47	1.81	3.18
Obligaciones a largo plazo/Capital	.37	.69	.93	1.02	2.33

Cuentas de capital

El capital pagado de la Autoridad de Tierras se ha acumulado de las siguientes fuentes:

1. Asignaciones legislativas de fondos públicos que se iniciaron con aproximadamente \$ 21.5 millones en 1941 y que han crecido hasta \$ 38,872,349 en 1978.

2. Por la transferencia de obligaciones en exceso de activos a la Corporación Azucarera por la cantidad de \$ 17,281,000.

3. Por donaciones recibidas que totalizan un balance neto de \$ 3,910.000.

4. Por una emisión de bonos del Pueblo de Puerto Rico por \$ 3,500,000.

Esto quiere decir que el capital total invertido por el Gobierno de Puerto Rico en la Autoridad de Tierras sumaba, hasta Junio 30, 1978, la cantidad de \$ 63,563,000.

Este capital ha mermado considerablemente debido a las pérdidas operacionales de la Autoridad. El deficit acumulado hasta Junio 30, 1978 ascendía a \$ 48,611,000, por lo cual el balance del capital neto de la Autoridad era de solamente \$ 14,952,000 entonces. Esto quiere decir que las pérdidas operacionales han consumido ya el 76% del capital total invertido en esta empresa.

Tabla núm. 30

AUTORIDAD DE TIERRAS
ESTADO COMPARATIVO DE LA CUENTA DE CAPITAL Y SOBANTE 1/
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En miles de dólares)

	1974	1975	1976	1977	1978
Capital pagado <u>2/</u>					
Por asignaciones legislativas (Tabla núm. 31)	38,872	38,872	38,872	38,872	38,872
Por bonos emitidos del Pueblo de Puerto Rico	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Por obligaciones en exceso de los activos transferidos a la Corporación Azucarera <u>3/</u>	17,346	17,306	17,537	17,257	17,281
Donaciones recibidas de otras agencias	3,922	4,122	4,222	4,222	4,222
Menos					
Propiedad cedida al Gobierno Federal y a otras agencias del Gobierno de Puerto Rico	294	294	294	294	312
Capital neto pagado	63,347	63,507	63,838	63,557	63,563
Más:					
Sobante (deficit) al 1ro. de julio año anterior	(44,009)	(47,331)	(46,779)	(46,789)	(48,441)
Ingreso neto (pérdida neta)	(452)	552	9	(1,140)	4
Ajustes años anteriores	(2,870)	-	-	(512)	(174)
Sobante (déficit) al 30 de junio	(47,331)	(46,779)	(46,789)	(48,441)	(48,611)
Capital y sobante al 30 de junio	16,016	16,728	17,048	15,116	14,952

Continúa

Tabla núm. 30

AUTORIDAD DE TIERRAS
ESTADO COMPARATIVO DE LA CUENTA DE CAPITAL Y SOBANTE 1/
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En miles de dólares)

Continuación

- 1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.
- 2/ Acumulado a fechas indicadas.
- 3/ Resolución del 29 de enero de 1973 adoptada por la Autoridad de Tierras.

Tabla núm. 31

AUTORIDAD DE TIERRAS
ASIGNACIONES LEGISLATIVAS
(1941 A 1978)

<u>Ley</u>	<u>Año</u>	<u>Cantidad</u>
1. Ley #26	1941	3,400,000
2. Ley General del Presupuesto	1941	61,034
3. Ley #103	1941	18,000,000
4. Resolución Conjunta #31 <u>1/</u>	1957	400,000
5. Resolución Conjunta # 41 <u>1/</u>	1958	400,000
6. Resolución Conjunta #98 <u>2/</u>	1962	58,000
7. Resolución Conjunta #70 <u>3/</u>	1963	1,000,000
8. Resolución Conjunta #67 <u>3/</u>	1963	1,000,000
9. Resolución Conjunta #36 <u>1/</u>	1964	70,000
10. Resolución Conjunta #23 <u>1/</u>	1965	70,000
11. Resolución Conjunta #23 <u>3/</u>	1965	70,000
12. Resolución Conjunta #68 <u>2/</u>	1964	60,000
13. Resolución Conjunta #205 <u>3/</u>	1966	2,062,315
14. Resolución Conjunta #205 <u>1/</u>	1966	95,000
15. Resolución Conjunta # 31 <u>3/</u>	1968	500,000
16. Resolución Conjunta # 31 <u>1/</u>	1968	196,000
17. Resolución Conjunta #2652 <u>4/</u>	1971	9,000,000
18. Resolución Conjunta # 30 <u>3/</u>	1972	2,000,000
Total		38,872,349

1/ Para la compra de tierra pantanosa y/o baldía.

2/ Para mejoras en el Puerto de Vieques.

3/ Para aumentar el capital de trabajo.

4/ Para la adquisición de la Central Aguirre.

Deuda a largo plazo

Al 30 de junio de 1978 la Autoridad de Tierras de Puerto Rico tenía obligaciones a largo plazo por valor de \$ 34.9 millones. Además, para esa misma fecha se adeudaban, de esas obligaciones, los plazos corrientes correspondientes al año fiscal 1979. Estos plazos ascendían a la cantidad de \$ 2.7 millones.

La deuda con el Banco de Fomento ascendía a \$ 9.4 millones de los cuales \$.9 millones vencen en el año fiscal 1979 y \$ 8.5 millones vencen posteriormente. Esa deuda está compuesta por 6 préstamos de los cuales 3 se originaron en 1974 y uno para cada uno de los años fiscales de 1975, 1976 y 1977. (Vea Tabla núm. 32.) Los préstamos tomados al Banco de Fomento se utilizaron para adquirir la Concentradora de Puerto Rico, la Central Plata, la Central Coloso y los terrenos de Francisco Vázquez; para financiar mejoras capitalizables; y para financiar el Fondo de Reserva.

Todos los préstamos al Banco de Fomento devengan un interés anual sobre el balance pendiente de pago de 9.0 por ciento y se garantizan con el crédito de la Autoridad de Tierras. No se incurre en gastos de origen al efectuarse los préstamos.

Al 30 de junio de 1978 también había pendientes 5 obligaciones o notas a largo plazo que ascendían a \$ 28.2 millones de los cuales \$ 1.8 millones corresponden a los plazos que vencen en el año fiscal 1979 y \$ 26.4 millones a plazos que vencen posteriormente. De este último total, \$ 6 millones no tendrá que desembolsarlos la Autoridad en efectivo pues su pago se

efectuará con terrenos no agrícolas de la Autoridad de Tierras. Las otras cuatro notas surgieron como consecuencia de la compra de las Centrales Plata Sugar Co., Coloso Inc. y las Centrales y Refinerías Roig y Mercedita. Las obligaciones a los dueños originales de estas centrales y refinerías ascendían a \$ 22.2 millones de los cuales \$ 1.8 millones vencen en 1979 y \$ 20.4 millones vencen posteriormente. Todos estos préstamos están garantizados con los activos de esas centrales y refinerías. Se paga el tipo de interés preferencial "prime rate" más el 1 por ciento sobre el balance pendiente de pago.

Flujo de fondos

No se ha incluido en este estudio un análisis de las fuentes y disposición de fondos de la Autoridad porque su sistema de contabilidad e informes financieros no incluyen informes del flujo de fondos.

Tabla núm. 32

AUTORIDAD DE TIERRAS
ANÁLISIS DE LA DEUDA A LARGO PLAZO
(Valores en dólares)

Descripción	Cantidad original	Fecha de origen	Fecha de vencimiento	Balance adeudado		Intereses (Por ciento)
				Plazos Futuro	Plazo Corriente	
A. Préstamos a pagar al Banco de Fomento						
1. Préstamo para adquirir la Concentradora de Puerto Rico	723,255	10/10/74	10/10/89	723,255	-	9
2. Préstamo para financiar mejoras capitalizables	307,825	Dic. 1974	7/31/79	61,565	61,565	9
3. Préstamo para financiar el Fondo de Reserva	1,279,965	Dic. 1974	7/1/81	750,000	150,000	9
4. Financiamiento para adquirir la Central Plata	2,265,000	Julio 1976	7/1/84	1,598,523	261,581	9
5. Financiamiento para adquirir Central Coloso	2,002,852	Julio 1977	7/1/85	1,627,812	211,469	9
6. Préstamos para adquirir terrenos de Francisco Vázquez	4,350,000	Sept. 1975	7/30/95	<u>3,697,500</u>	<u>217,500</u>	9
Sub-Total				8,458,655	902,115	

Continúa

Tabla núm. 32

AUTORIDAD DE TIERRAS
ANÁLISIS DE LA DEUDA A LARGO PLAZO
(Valor en dólares)

(Continuación)

Descripción	Cantidad original	Fecha de origen	Fecha de vencimiento	Plazos Futuro	Balance adeudado a 6/30/78	Intereses (Por ciento)
B. Notas a pagar						
1. Resolución Conjunta #5 de la legislatura aprobada el 7 de julio de 1971 para transferir terrenos a la Administración de Terrenos ^{3/}	6,000,000	1971	Indefinida	6,000,000	-	-
2. Obligación a Plata Sugar Co. ^{3/}	2,431,780	Julio 1976	7/30/81	972,712	486,356	2/
3. Obligación a Coloso Inc. ^{3/}	3,701,294	Julio 1977	7/30/83	2,320,290	580,072	2/
4. Obligación a Central Roig ^{3/}	6,190,900	Sept. 1977	7/20/84	4,470,771	745,129	7.5
5. Obligación Central Mercedita	12,641,436	Julio 1977	Indeterminada	12,641,436	-	2/
Sub-Total				26,405,209	1,811,557	
Obligaciones a largo plazo - Total				34,863,864	2,713,672	

1/ La garantía en todos los préstamos al Banco de Fomento es el crédito de la Autoridad de Tierras. No se incurre en gastos de origen al efectuarse el préstamo.

2/ El tipo de interés preferencial "prime" más el uno por ciento. Actualmente se está pagando el 10 por ciento.

3/ La garantía de la obligación son los activos de esas Centrales los cuales están hipotecados a favor de sus dueños originales; los gastos de origen son por concepto de la compra pero no por el préstamo en sí.

Tabla núm. 32

AUTORIDAD DE TIERRAS
ANALISIS DE LA DEUDA A LARGO PLAZO
(Valores en dólares)

(Continuación)

FORMA DE PAGO DE LAS OBLIGACIONES

- A. Préstamos a pagar al Banco de Fomento
1. Préstamo para adquirir la Concentradora de Puerto Rico
Este préstamo se pagará en 5 plazos anuales de \$ 144,650.99 cada uno. Los intereses se pagan mensualmente. Hay una moratoria de 10 años en cuanto al principal pero no en cuanto al pago de intereses.
 2. Préstamo para financiar mejoras capitalizables
5 plazos de \$ 61,565.00 al final de cada año.
 3. Préstamo para financiar el Fondo de Reserva
Los pagos al principal se hacen en la siguiente forma: 7/1/79 - \$ 200,000; 7/1/80 - \$ 250,000; 7/1/81 - \$ 300,000
 4. Financiamiento para adquirir la Central Plata
97 plazos mensuales de \$ 33,182.71 incluyendo intereses.
 5. Financiamiento para adquirir Central Coloso
54 plazos mensuales de \$ 29,342.19 incluyendo intereses.
 6. Préstamos para adquirir terrenos de Francisco Vázquez
20 plazos anuales de \$ 217,500. Los intereses se pagan aparte. Quedan 17 pagos anuales por pagar.

Continúa

Tabla núm. 32

(Continuación)

FORMA DE PAGO DE LAS OBLIGACIONES

B. Notas a pagar

1. Resolución Conjunta #5 de la legislatura aprobada el 7 de julio de 1971 para transferir terrenos a la Administración de Terrenos
Transferirá a la Administración de Terrenos, tierras no agrícolas de la Autoridad por un valor de \$ 6, 000, 000.
2. Obligación a Plata Sugar Co.
5 plazos anuales de \$ 580, 072. 42 es el balance adeudado. Los intereses se pagan semestralmente y no están incluidos en los plazos.
3. Obligación a Coloso Inc.
Se adeudan 5 plazos de \$ 580, 072. 42 (7/30/79 a 7/30/83). Los intereses se pagan semestralmente.
4. Obligación a Central Roig
Se adeudan 5 plazos de \$ 745, 128. 57 cada uno (7/20/79 a 7/20/84). Se pagan intereses mensualmente.
5. Obligación a Central Mercedita
No se está abonando al principal pero se pagan los intereses mensualmente. El acuerdo original era que se iba a pagar en 8 plazos anuales. No se ha decidido cómo se va a pagar.

D. EVALUACION Y CONCLUSIONES

COMPARACION CON OTRAS ACTIVIDADES

¿Cómo compara el resultado de operaciones de los programas que desarrolla la Autoridad de Tierras con el de otras industrias agrícolas en Puerto Rico? La única fuente de información disponible para esta comparación es la Junta de Salario Mínimo, la cual realiza estudios económicos de ciertas industrias para la fijación de salarios mínimos. Debido a que la Junta no realiza estos estudios para todas las industrias, a veces es difícil conseguir una industria exactamente comparable, así que hemos escogido, de entre las que hay disponibles, las que más se aproximan a las actividades que queremos comparar. Como las clasificaciones de cuentas no coinciden, es necesario utilizar los totales generales.

Presentamos la comparación del resultado de operaciones de las empresas de la Autoridad de Tierras en 1978 con el de ciertas industrias agrícolas y de elaboración en términos porcentuales. Esta comparación demuestra los siguientes resultados:

<u>Actividad</u>	<u>Ingreso (pérdida) neto</u>
A. Actividades agrícolas	
1. Empresas de la Autoridad de Tierras	
a. Piña	(4.9)
b. Vegetales	(96.4)
c. Ganadería	(22.7)
2. Industrias agrícolas	
a. Avicultura	2.5

b. Cidra	18.4
c. Misceláneos	14.6
B. Actividades de elaboración	
1. Empresas de la Autoridad de Tierras	
a. Enlatado de piña	(5.0)
b. Concentradora	9.8
2. Industrias de elaboración de alimentos	
a. Enlatado de frutas y jugos (excepto piña)	0.5
b. Pastas, jaleas, conservas, etc.	7.1

En términos generales, las observaciones que pueden derivarse de esta comparación son las siguientes:

1. Todos los programas agrícolas de la Autoridad funcionaron con pérdidas en el año 1978 que fluctuaron desde 4.9% del ingreso bruto hasta 96.4%. Las industrias agrícolas seleccionadas funcionaron con beneficios que fluctuaron desde 2.5 hasta 18.4% del ingreso bruto.

2. Los costos de producción de la Autoridad sobrepasaban de 75% del ingreso bruto mientras los de las industrias agrícolas seleccionadas fueron 86, 75 y 70% respectivamente.

3. La proporción de los gastos de venta, de administración y generales de los programas de la Autoridad fue más del doble que la de las industrias agrícolas.

4. En los casos de los programas de elaboración, las proporciones fueron similares a las del sector privado.

COMPARACION DEL RESULTADO DE OPERACIONES DE
 VARIAS ACTIVIDADES AGRICOLAS Y DE ELABORACION
 (En por cientos)

	Programas de la Autoridad :				Industrias agrícolas		
	Piña	Vegetales	Ganadería:	Avicultura:	Cidra	Misceláneos	
ACTIVIDADES AGRICOLAS:							
Ingreso bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costos de producción	74.3	136.8	96.2	86.3	75.3	70.6	70.6
Gastos generales, de venta, etc.	30.6	59.6	26.5	11.2	6.3	14.8	14.8
Total costos y gastos ajustados	104.9	196.4	122.7	97.5	81.6	85.4	85.4
Ingreso (pérdida) neto ajustado	- 4.9	- 96.4	- 22.7	2.5	18.4	14.6	14.6
ACTIVIDADES DE ELABORACION:							
Ingreso bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costos de producción	89.4	75.1	82.6	81.9	81.9	81.9	81.9
Gastos generales, de venta, etc.	15.6	15.1	16.9	11.0	11.0	11.0	11.0
Total costos y gastos ajustados	105.0	90.2	99.5	92.9	92.9	92.9	92.9
Ingreso (pérdida) neto ajustado	- 5.0	9.8	0.5	7.1	7.1	7.1	7.1

* Excepto piña.

Fuente: Junta de Salario Mínimo de P. R.; Estudios Económicos de Industrias.

ASPECTOS RELATIVOS A LA ORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA

La principal determinación que debe tomar la Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva con respecto a cada una de las corporaciones públicas que estamos evaluando es qué hacer con cada una de ellas, esto es, como tratarlas en el plan de organización de la rama. En este sentido, las opciones o alternativas para la Comisión son cinco, a saber:

1. En los casos en que la empresa ha cumplido ya su misión, o sus funciones no son ya necesarias, o el gobierno no puede o no debe continuar sosteniendo su déficit operacional, discontinuar el programa y liquidar la agencia. En este caso se podrán distribuir a los departamentos correspondientes las funciones que se desee retener.

2. En los casos en que se considere que sus funciones son propias de la empresa privada y no del gobierno, o que es más conveniente que las preste la empresa privada, transferir el programa al sector privado.

3. Adscribir la empresa a un departamento sectorial pero reteniendo su forma de organización como una corporación pública.

4. Adscribir la empresa a un departamento sectorial pero cambiando su forma a la de una organización departamental.

5. Continuar operando la empresa como una corporación pública con funcionamiento autónomo. Quedará entonces un sector de corporaciones públicas autónomas que no sería parte del sistema departamental sectorial.

Se ha demostrado, a través del análisis en este estudio, que las actividades o programas que desarrolla la Autoridad de Tierras son de gran importancia para la agricultura en Puerto Rico, que la mayor parte de sus funciones actuales son todavía relevantes, y que es conveniente para la política pública del Gobierno de Puerto Rico la continuación de las operaciones de esta empresa.

El ámbito del funcionamiento de esta empresa se desplaza a través de toda la isla. Su fuente principal de ingresos es la venta de sus productos o servicios a precios determinados en el mercado. Las decisiones gerenciales son primordialmente de naturaleza comercial. Aunque la empresa funciona con pérdidas operacionales, el análisis de actividades agrícolas e industriales comparables demuestra que la meta de una operación económica autosuficiente es realista y factible. La naturaleza de la mayor parte de las actividades de la Autoridad requiere que ésta opere como una empresa comercial. Al mismo tiempo, dichas actividades no constituyen un campo atractivo, desde el punto de vista de la inversión de capital, para la empresa privada. Finalmente, es indispensable, para el funcionamiento económico de la empresa, que haya continuidad en la determinación de su política, en la planificación de sus actividades y en su financiamiento.

A base de este razonamiento y del análisis que antecede en este informe, le sometemos a la Comisión las siguientes recomendaciones:

RECOMENDACIONES SOBRE LA AUTORIDAD DE TIERRAS:

1. Existencia

Se debe continuar la operación de la Autoridad de Tierras como una actividad gubernamental.

2. Organización

A tono con el concepto de departamentos sectoriales desarrollado por la Comisión, se debe retener la forma de organización de la Autoridad de Tierras como una corporación pública en el sector de corporaciones departamentales programáticas, quedando adscrita al Departamento Sectorial de Agricultura.

3. Gobierno interno

El gobierno interno de la organización será la responsabilidad de una Junta de Directores, la cual delegará la autoridad necesaria en la gerencia. El Presidente de la Junta será, como hasta ahora, el Secretario de Agricultura.

4. Naturaleza y objetivos de las actividades

a. Se debe establecer como meta operacional de la Autoridad de Tierras que genere un sobrante económico en su funcionamiento.

b. A tono con dicho objetivo y con las recomendaciones anteriores, el ámbito de operaciones de la Autoridad de Tierras se debe limitar a la administración de las empresas comerciales del gobierno en el sector de la agricultura y en los grupos industriales de elaboración de productos agrícolas. Los programas gubernamentales en estos sectores que no sean de

de ganaderos, y considerando que no hay posibilidades de que operen con beneficios, recomendamos, preferiblemente, que se descontinúe este programa.

c. Cualquier nueva actividad que el gobierno desee emprender en los sectores de la agricultura y de elaboración de productos agrícolas para operación sobre bases comerciales debe asignarse a la Autoridad de Tierras.

d. La unidad de bienes raíces en la Autoridad de Tierras, que se dedica a la venta y arrendamiento de terrenos, no constituye una actividad que se pueda desarrollar con el mayor rendimiento en esta empresa. Recomendamos que se transfiera esta función gubernamental a la agencia que se designe para consolidar y administrar todas las operaciones de bienes raíces del gobierno y que la Autoridad le traspase a la misma, mediante venta, los terrenos excedentes que no tengan uso agrícola.

e. Con los cambios de funciones que hemos sugerido, la Autoridad de Tierras podrá concentrar todos sus esfuerzos en los programas agrícolas y agro-industriales que deban funcionar sobre bases comerciales y en la tarea, gigantesca de por sí, de tratar de convertirlos en proyectos autosuficientes económica y financieramente.

f. Los objetivos más específicos de la Autoridad como metas de producción y logros económicos para los respectivos programas, serán una responsabilidad funcional de su Junta de Directores.

ASPECTOS ECONOMICOS, FINANCIEROS Y OPERACIONALES

La orientación de la Autoridad de Tierras hacia una organización que funcione sobre bases comerciales y que persiga una meta de autosuficiencia económica implica unas exigencias operacionales de gran envergadura, a saber:

1. La Autoridad deberá rebajar gradualmente su déficit operacional de manera que se pueda ir reduciendo el subsidio gubernamental actual para cubrir dicho déficit.

2. El financiamiento de las inversiones de capital tendrá que provenir de asignaciones por el gobierno y de emisiones de deuda.

3. Puesto que las empresas de la Autoridad funcionan en mercados de competencia activa en que la determinación de precios está fuera de su control, la persecución del objetivo de realizar beneficios en sus operaciones tendrá que depender principalmente de su eficiencia operacional en mantener una relación adecuada de costos a precios.

Esta es una tarea formidable cuando se toman en consideración las operaciones de la Corporación Azucarera; pero analizaremos las posibilidades de ésta en el informe sobre dicha corporación. Las oportunidades con respecto a los programas de la Autoridad propiamente son más factibles y están dentro del alcance realista en un futuro inmediato. Vemos, por ejemplo, que eliminando las operaciones de los programas de ganadería y vegetales, el resultado de las operaciones restantes hubiera

sido el siguiente en 1978, asumiendo que se hubiesen podido eliminar los gastos generales y administrativos que se prorrataron a los proyectos eliminados:

<u>Programas</u>	Ingreso neto año 1978	
	<u>Actual</u>	<u>Eliminando las operaciones indicadas</u>
Piñas	\$ (750,000)	\$ (750,000)
Ganadería	(126,000)	-
Vegetales	(136,000)	-
Concentradora	98,000	98,000
Oficina central	<u>1,143,000</u>	<u>1,143,000</u>
Total	\$ 229,000	\$ 491,000

El resultado neto combinado hubiera sido un beneficio de \$ 491,000. Si consideramos que las posibilidades de convertir el programa de piñas en una operación rentable son excelentes, podemos concluir que la Autoridad de Tierras puede realizar un sobrante económico razonable en sus operaciones, excluyendo el programa de azúcar. Aunque los aspectos de organización y funcionamiento interno de las empresas no están incluidos en el ámbito de este estudio, es imprescindible señalar las condiciones mínimas que sería necesario satisfacer en estos aspectos para viabilizar la consecución del objetivo de autosuficiencia económica. A estos fines, sometemos las siguientes recomendaciones:

1. Funciones.

Adjudicar fuera de la Autoridad las funciones de fomento agrícola que irremisiblemente tienen que operar sobre bases no comerciales con un déficit. Esto ya se había sugerido y analizado en la sección anterior de este informe.

2. Operaciones.

Reorganizar e integrar las operaciones comerciales que permanezcan en la Autoridad.

El programa de piñas consta en realidad de la producción de piña para tres negocios distintos: la venta como fruta fresca en el mercado local, la venta como fruta fresca en el mercado de exportación y el enlatado de productos de piña. Nuestro análisis de estas operaciones indica que la administración de este programa ha estado orientada hacia llevar al máximo la producción total bajo el supuesto de la realización de beneficios de escala. Sin embargo, cada uno de estos tres negocios funciona con relaciones diferentes de costos y precios y se observan patrones contradictorios en el comportamiento de los costos, esto es, mientras en unos aspectos los costos unitarios siguen una curva descendente, en otros son ascendentes. En la fase agrícola hay deseconomías de escala; en la fase industrial, con una escala de producción pre-determinada, hay economías relacionadas directamente con la proporción de utilización de la capacidad.

Dadas estas circunstancias, el intento de lograr la producción máxima total no necesariamente resulta en mayores ganancias o pérdidas menores. Pudiera ser lo contrario y que,

para obtener dicho resultado, se requiera reducir la producción total. Lo importante en este caso, entonces, es cómo lograr una distribución óptima de la producción entre los tres negocios de manera que se pueda alcanzar el ingreso neto máximo posible.

Para conseguir este fin, es necesario que la Autoridad realice un análisis económico de las operaciones del programa de piñas que cubra los siguientes aspectos:

- a. Costos de producción - distribución de costos entre las distintas actividades de producción (la equivalencia de costos departamentales); determinación de costos unitarios por actividades; análisis del comportamiento de los costos relativo a la escala de producción y a la proporción de utilización de la capacidad de producción.
- b. Análisis histórico de la relación de precios y costos por mercados.
- c. Evaluación de productividad por actividades.
- d. Estimación del probable resultado económico de operaciones siguiendo un modelo econométrico de programación lineal, bajo una serie de alternativas de diversos niveles de producción y de distribución de ésta entre los distintos mercados.

En el informe de la Corporación Azucarera examinaremos las determinaciones correspondientes a las unidades de producción en dicha actividad.

3. Administración.

Para funcionar sobre bases comerciales orientadas hacia la generación de un ingreso neto se requiere autoridad completa para la administración financiera y de las operaciones

de las unidades de producción que integran los programas de la Autoridad de Tierras. Esto aplica tanto a los proyectos de la Autoridad propiamente como a los de la Corporación Azucarera.

Lo anterior significa que la responsabilidad por la preparación de los presupuestos y el manejo de los recursos financieros estaría centralizada en la Autoridad; y la administración de los presupuestos y los costos, delegada en las unidades de producción. Los administradores de las unidades de producción tienen que recibir una delegación de poderes para desenvolverse adecuadamente y lograr la eficiencia requerida en sus operaciones. Estas unidades son negocios, no agencias gubernamentales regulares.

En el pasado se ha tratado de resolver los problemas de organización, eficiencia y funcionamiento económico de los programas mediante la eliminación de unidades enteras de producción. Esta es una solución final que debe considerarse solamente después de haber probado la alternativa de delegación de autoridad y responsabilidad administrativa a las unidades de producción que aquí proponemos. Hay mayores probabilidades de que la administración de cada unidad, funcionando sobre bases comerciales y con incentivos comerciales, pueda lograr las reducciones de costos unitarios que son necesarias.

Uno de los factores que contribuyen a los costos altos de las unidades de producción en su forma de organización actual es la magnitud, relativa y absoluta, de los gastos generales y administrativos que se prorratan a las unidades. En

algunos casos, los costos generales han sobrepasado de 30% del ingreso bruto. Hay indicios de una superestructura administrativa recargada de personal en la Autoridad. Le correspondería a ésta efectuar los ajustes correspondientes. Será necesario, también, pasar juicio sobre la validez de considerar los intereses y renta que carga la Autoridad como costos operacionales de los programas. Obsérvese que no estamos cuestionando el que la Autoridad haga estos cargos, sino que la evaluación del resultado de operaciones de los programas se haga incluyendo estos cargos como costos operacionales.

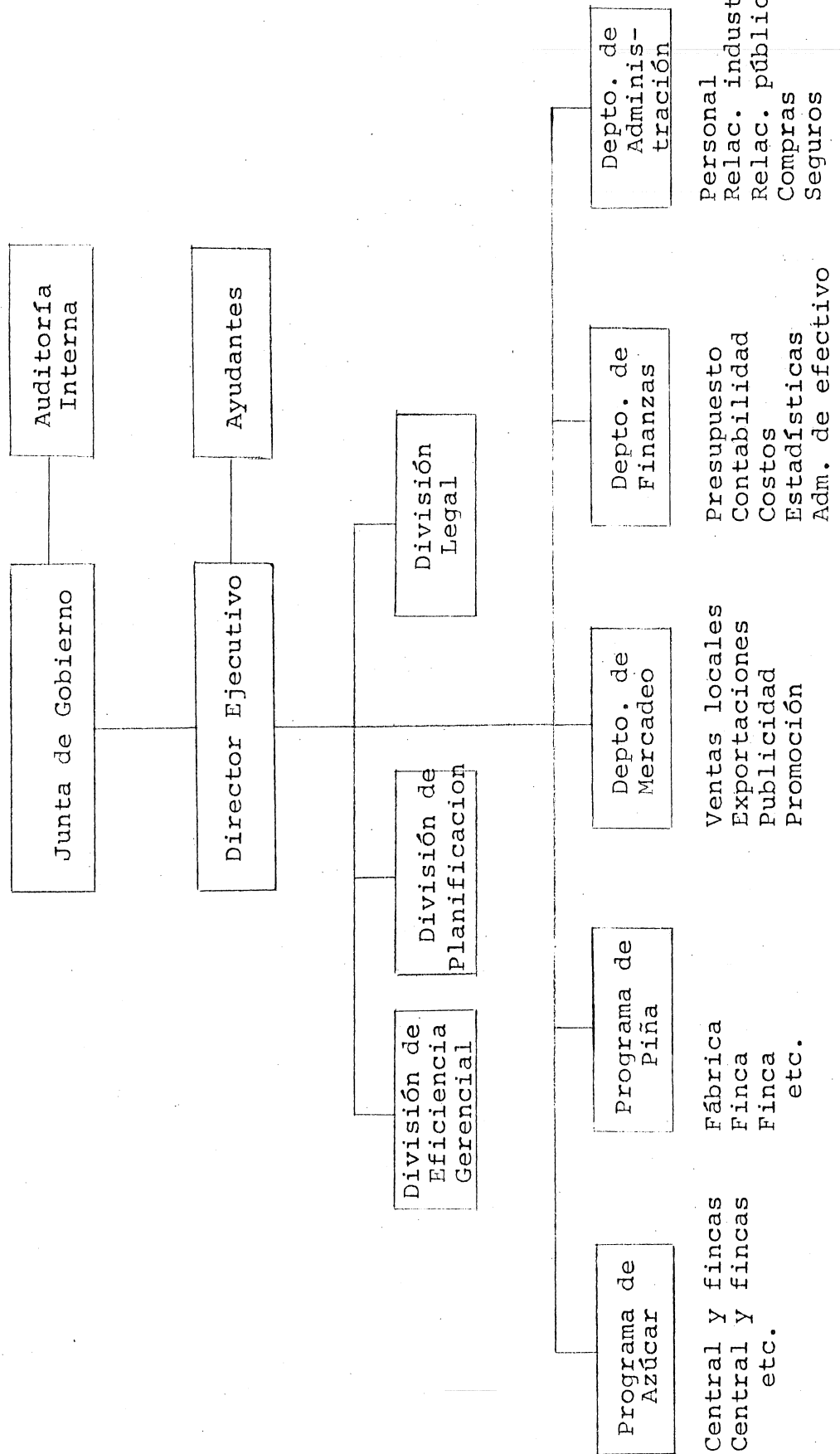
Al mismo tiempo, hay indicios de que las unidades de producción están funcionando con más personal del que necesitan. Al hacerse la delegación de poderes a la administración de las unidades, le correspondería a ésta la responsabilidad de reducir el personal a estrictamente lo necesario.

4. Organización.

Para llevar a cabo las funciones que se le encomiendan a la Autoridad sobre bases comerciales es necesario, además, reestructurar su organización. Esto requerirá considerable estudio por parte de la Autoridad y tendrá que ser determinado por su Junta de Directores. No obstante, de nuestro estudio surgen algunas ideas que podrían servirle a la Junta de punto de partida para su consideración. La mejor forma de visualizar estos cambios es mediante un organigrama el cual presentamos en la próxima página.

Este proyecto de organigrama incluye solamente las funciones que hemos recomendado que permanezcan en la Autoridad.

AUTORIDAD DE TIERRAS DE PUERTO RICO
SUGERENCIAS PARA UN DIAGRAMA DE ORGANIZACION



Programa de Azúcar

Central y fincas
Central y fincas
etc.

Programa de Piña

Fábrica
Finca
Finca
etc.

Depto. de Mercadeo

Ventas locales
Exportaciones
Publicidad
Promoción

Depto. de Finanzas

Presupuesto
Contabilidad
Costos
Estadísticas
Adm. de efectivo

Depto. de Administración

Personal
Relac. industriales
Relac. públicas
Compras
Seguros

Se provee para una simplificación de las líneas de autoridad y responsabilidad al agrupar las funciones operacionales en cinco departamentos, de los cuales dos estarán a cargo de la producción (programas de piña y azúcar) y tres cumplirán otras funciones gerenciales (mercadeo, finanzas y administración). Cada departamento estaría bajo la dirección de un Vice-Presidente. Además, el Director Ejecutivo debe contar con unidades de asesoramiento en asuntos legales, de planificación y de eficiencia.

La organización de los departamentos de producción sería a base de unidades de producción que puedan funcionar cada una de ellas como un negocio bajo la dirección de un gerente. Este tendría plena autoridad para tomar las decisiones operacionales dentro del ámbito que le confiera el presupuesto y la delegación de poderes por el Director Ejecutivo. En el caso de la industria azucarera, la organización más efectiva de la unidad de producción probablemente sea la central azucarera como núcleo con el conjunto de fincas a su alrededor, de manera que se puedan integrar bajo una sola administración las actividades agrícolas y fabriles. Esto, desde luego, es una determinación que le compete evaluar y decidir a la Junta y la gerencia de la Autoridad. En el caso del programa de piñas, la fábrica puede ser una unidad por sí sola y las unidades en la fase agrícola podrían ser las fincas individuales de cierto tamaño mínimo, o agrupaciones de fincas que sumen el tamaño especificado.

5. Impacto sobre el presupuesto general y la deuda pública

El estudio de las corporaciones públicas incluye un análisis del impacto de las operaciones de las corporaciones

sobre el presupuesto general y la deuda pública del Gobierno de Puerto Rico. No obstante, el presentar este análisis separadamente para cada corporación puede crear confusión. Le da mayor claridad, coherencia y relevancia a esta evaluación si se hace simultáneamente para todas las corporaciones. Por lo tanto, dejamos este análisis para el volumen final de este estudio.